如何当好班组长

全 12 讲

第一讲　班组长在企业管理中的作用……2

1．引言
2．班组长的地位和使命
3．班组长的重要作用

第二讲　班组长的现状和基本标准……5

1．班组长的管理水平现状
2．角色认知——对自己和环境的分析
3．成就动机
4．技能要求

第三讲 如何做计划……10

1．如何做计划
2．计划的实施

第四讲 如何组织生产（上）……14

1．岗位之间的“接口”处理
2．如何执行规章制度
3．再造生产流程

第五讲　如何组织生产（中）……18

1．如何决断
2．如何用人

第六讲　如何组织生产（下）……20

1．如何协调
2．监督与控制
3．如何对待非正式组织

第七讲　班组长的权力和管理原则……26

1．管理工作的内容和方面
2．班组长的管理原则
3．班组长的权力类型

第八讲　权变管理理论（上）……30

1．学会权变管理的意义
2．领导方式和环境的关系
3．领导方式和下级成熟度的关系（一）

第九讲　权变管理理论（下）……33

1．领导方式和下级成熟度的关系（二）
2．管理方格图

第十讲　激励理论的运用……36

1．激励理论的类型
2．满意理论
3．双因素理论
4．期望理论

第十一讲　管理者的挫折管理……41

1．挫折的涵义和原因
2．决定抗挫折能力的因素
3．一般人受挫之后的反应
4．人的性格的类型和特点

第十二讲　班组长的心理素质……45

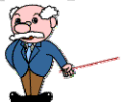
1．不同类型的人面对压力的反应
2．心理疾病的危害
3．自我心理调整的步骤

美华论坛 www.mhjy.net

职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载　网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程　权威双证　全国招生　请速充电

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班，毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁 发 双 证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书＋2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书＋2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书＋2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授＋视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）

【颁发证书】学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；

2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；

2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【招生对象】

1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。

2、年龄在20－55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。

【教程特点】

1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；

2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；

3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。

【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。

【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

【咨询电话】13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】**王海涛 郑毅

【学校网站】http://www.mhjy.net **【咨询邮箱】** xchy007@163.com

【报名须知】

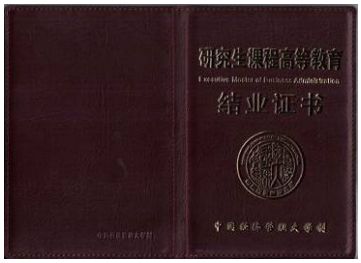
1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。

【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）

（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【学费缴纳方式】（请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证）

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020　　收件人：王海涛
方式二	学校帐号 （企业账户）	学校帐号：184080723702015　账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行　支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 （太平洋卡）	帐号：40551220360141505　　户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 （存折）	帐号：602610301201201234　　户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 （存折）	帐号：3500016701101298023　户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 （存折）	中国人民建设银行帐户（存折）：　1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 （卡号）	农业银行帐户（卡号）：　6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 （卡号）	招商银行帐户（卡号）：　6225884517313071　　用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第 1 讲　班组长在企业管理中的作用

【本讲重点】

班组长的地位
班组长的使命
班组长的重要作用
班组长的职责

班组长的地位

1．企业的纵向管理层次

在企业中，从纵向结构上划分为三个层次：经营、管理和执行。

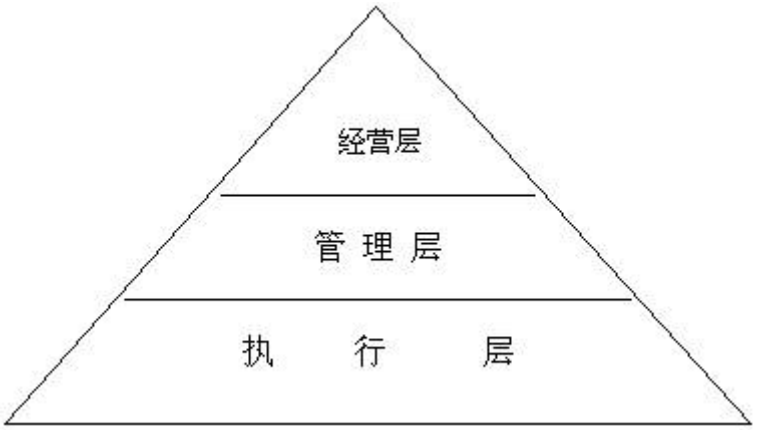


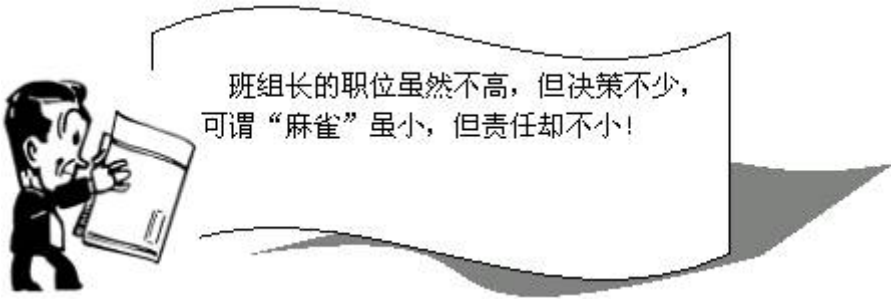
图 1－1　企业纵向的管理层次

◆经营层指总经理、董事长。负责企业战略的制定及重大决策。

◆管理层指部长、科长、车间主任等。负责层层组织和督促员工们保质保量地积极生产市场上所急需的各种产品。

◆执行层就是最基层的管理者，例如工段长、队长、领班，更多的是班组长。

2．班组长的地位



◆班组的地位

班组是企业组织生产经营活动的基本单位，是企业最基层的生产管理组织。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才会有旺盛的活力，才能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。班组就像人体上的一个个细胞，只有人体的所有细胞全都健康，人的身体才有可能健康，才能充满了旺盛的活力和生命力。

◆班组长的地位

班组中的领导者就是班组长，班组长是班组生产管理的直接指挥和组织者，也是企业中最基层的负责人，属于兵头将尾，是一支数量非常庞大的队伍。班组管理是指为完成班组生产任务而必须做好的各项管理活动，即充分发挥全班组人员的主观能动性和生产积极性，团结协作，合理地组织人力、物力，充分地利用各方面信息，使班组生产均衡有效地进行、产生“1＋1＞2”的效应，最终做到按质、按量、如期、安全地完成上级下达的各项生产计划指标。

在实际工作中，经营层的决策做得再好，如果没有班组长的有力支持和密切配合，没有一批领导得力的班组长来组织开展工作，那么经营层的政策就很难落实。班组长既是产品生产的组织领导者，也是直接的生产者。

◆班组长对三个阶层人员的不同立场

班组长的特殊地位决定了他要对三个阶层的人员采取不同的立场：

①面对部下应站在代表经营者的立场上，用领导者的声音说话；

②面对经营者他又应站在反映部下呼声的立场上，用部下的声音说话；

③面对他的直接上司又应站在部下和上级辅助人员的立场上讲话。

总之，班组长的特点可以用 16 个字来概括：职位不高，决策不少，“麻雀”虽小，责任不小。

班组长的使命

使命是最根本性的任务。班组长的使命就是在生产现场组织创造利润的生产活动。班组长的使命通常包括四个方面。

◆提高产品质量

质量关系到市场和客户，班组长要领导员工为按时按量地生产高质量的产品而努力。

◆提高生产效率

提高生产效率是指在同样的条件下，通过不断地创新并挖掘生产潜力、改进操作和管理，生产出更多更好的高质量的产品。

◆降低成本

降低成本包括原材料的节省、能源的节约、人力成本的降低等等。

◆防止工伤和重大事故

有了安全不一定有了一切，但是没有安全就没有一切。一定要坚持安全第一，防止工伤和重大事故，包括努力改进机械设备的安全性能，监督职工严格按照操作规程办事等。很多事故都是由于违规操作造成的。

班组长的重要作用

班组是企业的“细胞”，班组管理是企业管理的基础。无论什么行业、工种，

它的共性就是拥有共同的劳动的手段和对象，直接承担着一定的生产任务，其中也包括服务产品，因此班组长有三个重要作用：

◆班组长影响着决策的实施，因为决策再好，如果执行者不得力，决策也很难落到实处。所以班组长影响着决策的实施，影响着企业目标的最终实现；

◆班组长既是承上启下的桥梁，又是员工联系领导的纽带；

◆班组长是生产的直接组织和参加者，所以班组长既应是技术骨干，又应是业务上的多面手。

【自检】

下表中列出了三类班组长及其班组的工作情况，请你针对三个班组的工作情况分别对三个班组长进行评价。

类别	工作现场人员			一天的工作量			你的评价
	作业人员	班组长	总人数	作业人员平均量/人	总产量	全体人员平均量	
A	10人	班组长徒有虚名和作业人员一样	10人	1个	10个	1个	
B	9人	专职班长1人	10人	1个	9个	0.9个	
C	9人	（同上）	10人	1.4个	13个	1.3个	

见参考答案1－1

班组长的职责

班组长是企业中人数相当庞大的一支队伍，班组长综合素质的高低决定着企业的政策能否顺利地实施，因此班组长是否尽职尽责至关重要。班组长的职责主要包括：

◆劳务管理

人事调配、排班、勤务、严格考勤、情绪管理、技术培训以及安全操作、卫

生、福利、保健、团队建设等都属于劳务管理。

◆生产管理职责

生产管理职责包括现场作业、工程质量、成本核算、材料管理、机器保养等等。

◆辅助上级

班组长应及时地向上级反映工作中的实际情况，提出自己的建议，做好上级领导的参谋助手。但不少班组长目前却仅仅停留在通常的人员调配和生产排班上，没有充分发挥出班组长的领导和示范作用。

【本讲小结】

班组是企业组织生产经营活动中的基层单位，是企业最基础的生产管理组织。企业的所有生产活动都在班组中进行，所以班组工作的好坏直接关系着企业经营的成败，只有班组充满了勃勃生机，企业才能有旺盛的活力并能在激烈的市场竞争中长久地立于不败之地。班组中的领导者就是班组长，他是班组生产管理的直接指挥和组织者，肩负着提高产品质量、提高生产效率、降低成本、防止工伤和重大事故的使命，以及劳务管理、生产管理、辅助上级的职责。总之，班组长职位不高，决策不少，“麻雀”虽小，责任却不小！作为一名班组长，一定要明确自己的地位、使命和职责，确保班组这一企业“细胞”的健康。请牢记，有了健康的“细胞”，企业才会充满活力！

【心得体会】

_____

_____

_____

第 2 讲　班组长的现状和基本标准

【本讲重点】

班组长的管理水平现状

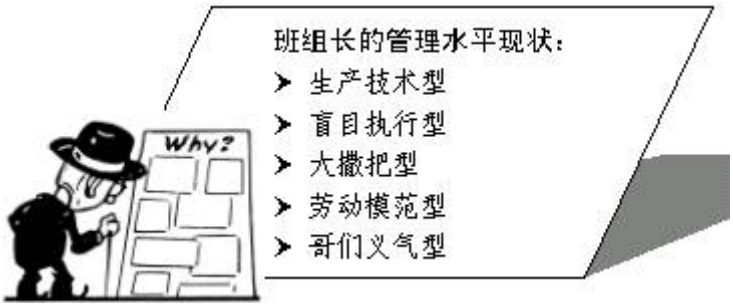
角色认知

成就动机

技能要求

班组长的管理水平现状

随着时代的发展和工作的需要，越来越多的年轻人走上了班组长的岗位，但他们大部分都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索，积累经验来了解、感悟什么是管理，因此缺乏系统的管理知识。经验很重要，但是经验毕竟不系统，存在一些盲区，所以必须经过系统的理论培训来提高管理水平，使管理工作由自发上升到自觉的层次。现在企业的班组长的管理水平现状主要有以下几大类型：



1．生产技术型

生产技术型的班组长往往都是些业务尖子，但缺乏人际关系的协调能力，工作方法通常都比较简单，常常用对待机器的方法来对待人，用对待自然科学的方式对待很多社会现象和人际关系，因此对这一类的班组长有必要进行人际关系方面的培训。

2．盲目执行型

盲目执行型的班组长带有比较浓厚的计划经济时期的特点，他们往往缺乏创新和管理能力，常常表现为态度和作风生硬，给人一种官僚主义的感觉。

3．大撒把型

在企业中，有些班组长本身不是很乐意担任这一职务，所以上任后往往采取无为而治的做法，在工作中往往表现为得过且过，对工作没有责任心。

所以这样的班组长实际上完全是徒有虚名，因此在班组成员中势必也没有任何威信。

4．劳动模范型

在工作中，劳动模范型的班组长一般能踏踏实实、勤勤恳恳，但却不适合担任领导工作，因此对这部分人如果不进行管理能力方面的培训是很难胜任领导工作的。

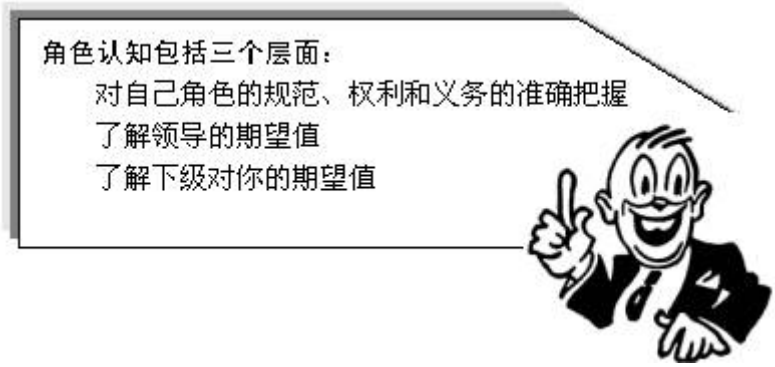
5．哥们义气型

哥们义气型的班组长对待班组成员常常是称兄道弟，像哥们一样，在工作中自然也容易义气、感情用事，缺乏原则性，实际上早已把自己混同于非正式的小团体的小头目，没有发挥应有的班组长的作用。

总之，现在的班组长由于种种原因，普遍缺乏令人满意的管理能力和处理突发事件的能力，所以导致了很好的企业决策在最基层却得不到有效的贯彻和执行，严重地影响了企业的最终效益，甚至还严重地损害了企业的良好形象。

角色认知

为了提高管理水平，班组长应提高自己的角色认知能力。角色认知是组织行为学里中的一个概念，意思是指每个人都像生活在一个大舞台上，都在充当着一定的角色，在这个舞台上你是什么角色就唱什么调，绝不能反串。在实际工作中如果出现反串，就属于角色错位。



1．对自己角色的规范、权利和义务的准确把握

班组长要代表三个立场：对下代表经营者的立场，对上代表生产者的立场，对待直接上司既代表员工的立场，同时又代表上级的辅助人员的立场。

如果班组长不清楚这一规范，也不知道自己究竟有多少权利、义务、职责，应扮演何种角色，那么他虽然占据着班组长的位置，却未能发挥班组长的作用，是没有实际价值的班组长。当然，在对自己角色的把握上也不可过激，西方把这种现象称为印象整式，说得通俗些就是“装蒜”，以至不认识或不了解下级群众。

2．了解领导的期望值

作为下级，必须准确地了解领导的指示，以及领导指示的背景、环境和领导的风格。有时候作为下级的你费了很大的力气做某事，但并不是领导所希望的，结果费了力气反而没有达到应有的效果。当然也有可能你是正确的，但是领导不了解，怎么办呢？这时要选择适当的时机把自己的建议呈上，让领导比较全面、准确地接受或者采纳你的建议。现在西方有一种说法：驾驭好你的领导，即要了解领导的风格，才能更好地协调好关系，开展好工作。

3．了解下级对你的期望值

下级对上级有以下五个方面的期望：

◆办事要公道

办事要公道说起来容易，但做起来却非常难。我国由于过去长期受传统的小农经济和计划经济的影响，公平常常被错当成平均主义，所以需要班组长在分配工作中做到办事公道，奖罚分明，分配利益时也要做到公道，只有这样才能够服众。

◆关心部下

缺乏对员工在工作、生活上的关心和了解，员工自然也会不满意你。

◆目标明确

目标明确是做领导的一个最重要和最起码的前提。作为一个班组长，目标也应非常明确，否则就纯粹是一个糊涂官。

◆准确发布命令

班组长作为一线的指挥者，发布命令的准确程度应像机场上的管制员给飞行员发布命令一样的准确，否则容易产生歧义，在命令的传播过程中必然会出现这样或那样的失误，造成工作中的事故。

◆及时指导

工作中，下属总是希望自己能时常得到上司的及时指导，因为上司的及时指导就是对下属的关注和培训。

◆需要荣誉

作为班组长还应做到非常慷慨地把荣誉和奖金分给大家，你部下的劳动模范

越多，你的工作就能做得越好。

【自检】

你对自己的角色认知有多深？填写下表，明确自己的角色定位，并在工作中不断地改进和提高自己的角色认知能力。

对自己角色的规范、权利和义务的准确把握

领导对你的期望值

下级对你的期望值

成就动机

根据马斯洛需求层次理论，可以把管理者的成功与否分为三个层次：成功的领导者、一般的领导者和不成功的领导者。

根据马斯洛的需求层次理论，人有五个需求层次，从低到高依次是：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求以及自我实现需求。当人的一个最基本的需求满足之后又会有另外一个新的需求产生。

当好班组长，除了有较明确的决策认知之外，还应具备强烈的成就动机。成就动机是组织行为学上的一个名词，把它和马斯洛的需求层次论结合起来，如图2－1 所示，凡是成功的班组长其需求层次也相应地都比较高，通常都有较强的自我价值实现和尊重的需求。如果担任班组长的职务仅仅是为了追求以下的愿望：每个月多拿几十块钱的岗位津贴、分房时的多几平方米这些最基本的生理上的需求和安全上的需求，这样的班组长就不是一名成功的管理者。

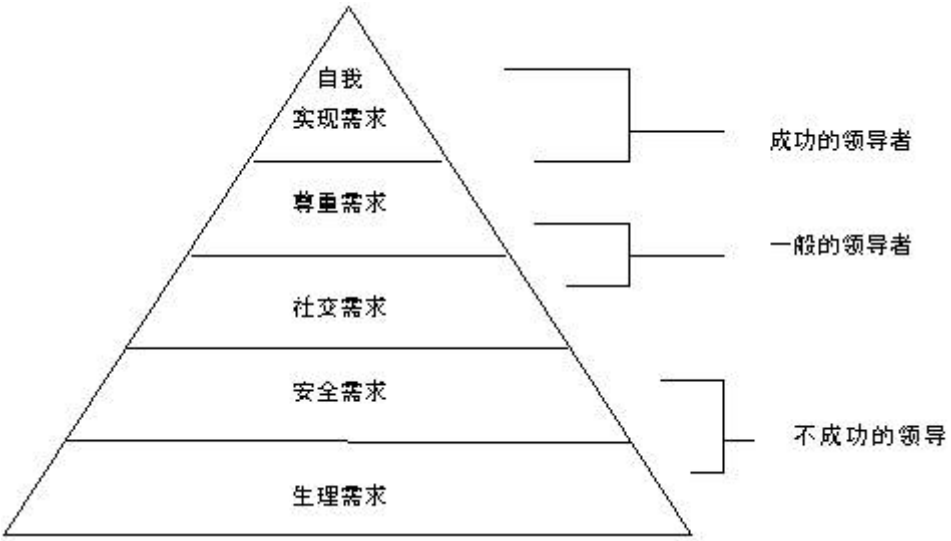
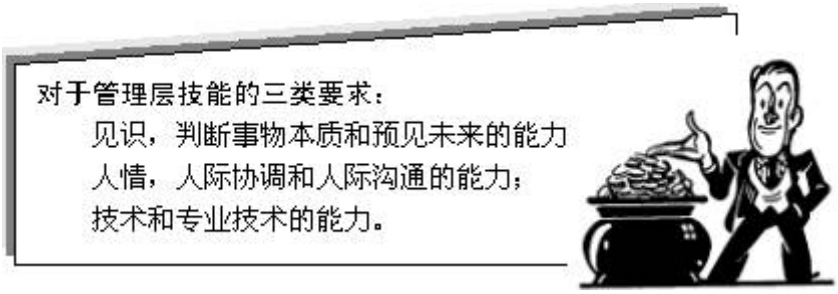


图 2－1　马斯洛需求层次理论与领导者的关系

技能要求

1．对于管理层的技能要求

以纵向结果来划分，企业的管理层可分为高层（总经理、董事长一级）、中层（车间主任一级）和基层（班组长一级）。对于管理层的技能主要有三类要求：见识、人情和技术。



2．不同管理层的三项技能的权重比例

对于不同的管理层而言，三项技能所占的权重也各不相同。

表 2－1　管理者的技能要求及权重

	见识	人情	技术
高层（总经理、董事长一级）	47	35	18
中层（车间主任一级）	31	42	27
基层（班组长一级）	18	35	47

◆高层领导

对于高层领导，见识所占的权重最高，也就是说高层领导需要制定政策、预见未来、指引方向；技术所占的权重最低，当然高层领导并不一定是门外汉，只要懂得就可以，高层领导的主要精力应用在制定政策和战略方向上。

◆中层领导

对于中层领导，人情所占的权重最高，也就是说在实际管理中应发挥柔性管理，重在监督。

◆班组长

对于班组长，技术所占的权重最高。作为一个兵头将尾，一定是业务尖子，行家里手，只有如此才能说话有分量、有权威，当然班组长的人际协调能力也应较强，所占的权重是 35。见识所占的权重最低，实际上班组长也需要一些见识，但是班组长的工作精力主要应用在一线操作上。

3．中国传统思想对管理者的要求

中国传统思想对管理者的要求是德、法、术。

◆所谓德，是指德行、品德，领导者一定要有好的品德。

◆所谓法，是指制定规章制度的能力，以及执行规章制度的能力。

◆所谓术，是指领导艺术，要有灵活应变的能力，尤其是在改革开放的时代，在市场竞争越来越激烈的时刻，一定要具备很强的灵活应变能力。

因此新时期的班组长，要德、法、术三者兼具，才是一名好的领导者。

【自检】

请你根据A、B、C三人的三项技能权重的不同，判断他们分别属于那一层的领导者。

领导者	见识	人情	技术	所属层级
A	47	35	18	□高层 □中层 □基层
B	31	42	27	□高层 □中层 □基层
C	18	35	47	□高层 □中层 □基层

见参考答案2—2

【本讲小结】

随着时代的发展和工作的需要，越来越多的年轻人走上了班组长的岗位，但他们大都是靠师傅带徒弟的方式或靠自己平时摸索、积累的经验来了解、感悟什么是管理，缺乏系统的管理知识，因此目前企业中的班组长的总体水平还不能尽如人意。为了提高他们的管理水平，班组长应提高自己的角色认知能力，还需要进行管理方法、领导水平方面的培训，并不断地进行知识更新。企业要发展，班组是基础；班组要发展，班组长是关键！

【心得体会】

_____

_____

_____

第3讲　如何做计划

【本讲重点】

如何做好计划

计划的实施

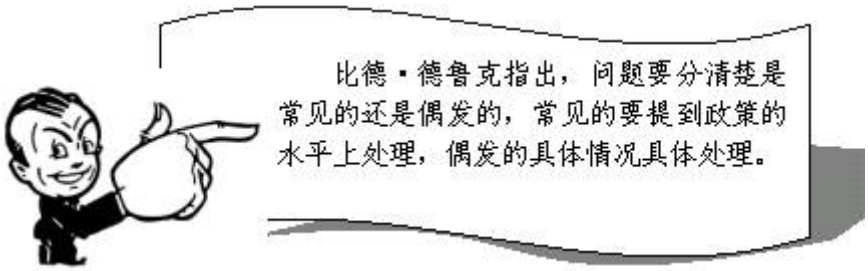
如何做好计划

做计划的原则：本着增收与节支的原则，按质按量地完成任务。

做计划的基本程序：先谋后断，反对无谋先断后谋。

在实践中，发现有的基层管理人员“胸有无数点子，情况不明却胆子大”，这些都属于工作没有计划。无论那一级的管理者都应做好计划，尤其是班组长在一线操作，更应有详细、周密的计划才成。做计划的基本程序具体包括：

一、调查研究，发现问题



班组长在制定工作计划之前要对自己的工作、内外环境进行详细的调查研究，找出问题所在。这里讲的问题是广义的概念，例如出了差错称为问题；为自己制定更高的奋斗目标也称之为问题；上级给你下达了新的指标，也称之为问题，在此，问题是个中性词。

1．弄清楚问题的性质

对于问题首先要弄清楚问题的性质，看看这一问题是常见问题，还是纯属个案。如果是常见问题，就应作出规律性的解释以及用相应的政策来解决。如果纯属个案就应具体情况具体处理。此外，还要分清楚有些事情属于常见问题的首次出现，还有些事情过去没有遇到，因此在规章制度中没有，现在第一次出现，以后可能还会重复地出现，此时就应对计划、规章制度进行重新修订。

2．查找影响问题的主要原因

这一步骤称之为为本部门进行诊断并确诊的过程。如果条件不具备，那么计划的标准可以适当地定得更切合实际一些，不要操之过急，否则欲速则不达。

决定事物性质的是主要矛盾，主要矛盾一旦解决，其它矛盾就都会迎刃而解。例如最近一段时间的客户投诉比较多，究竟是什么原因造成的？通过调查发现有以下原因：①客户比较刁难；②新员工多，需要培训；③两个部门之间缺乏协调和沟通；④领导重视不够；⑤整体需要管理培训。此时就需要通过排除法，在众多的原因中找出最主要的原因，这个最主要的原因决定着事物的性质。

二、确立目标

目标错了，一切都将随之也错，南辕北辙说的就是这个道理。目标应符合明确、具体、协调、可行的要求。班组长一级的计划，一般来说属于战术性的计划，因此需要量化的要尽量量化，不能量化的也要说明结果。

管理大师比德·德鲁克曾说过，在确定目标时一定要确定边界条件，或者说要实现这一目标，一定要具备哪些最基本的条件。边界条件又称为原则，在很多情况下原则比目标更重要，也就是说制定什么样的目标取决于你的办事原则。此外，确立目标时要适当地留有一定的余地，不要把元气全部耗尽，以保持可持续发展。

三、计划拟定

有了目标，就要开始拟定计划。在拟定计划的过程中，应尽量地多征求部属的意见。

1．征求部属意见的两个原则

◆独立性原则

所谓独立是指员工在提建议时应保证让其畅所欲言，独立并没有任何心理压力地提出自己的观点，防止从众心理起作用。从众有盲目从众与被迫从众的区别。盲目从众的人，一般说来大多文化素质比较低，没有自己的主见；

被迫从众的人虽然也有自己的观点，但是因怕影响某人的的观点及权威而不提出自己的意见。不管哪一种从众心理，都影响了员工独立发表自己的真知灼见，

所以既然想集思广益，就要号召员工充分地发表意见，把心里想说的都说出来。

◆排斥性原则

排斥性原则是指提出的方案最好互相排斥。只有一个方案的方案，不是好方案，为什么呢？根据成功与失败概率各占 50%的原理，只有一个方案失败的概率占 50%，所以应另外再提出一个互相排斥的方案。例如春运时为了解决人多，坐不上车的困难，有人提出增加机车的数量，这是一种方案；还有人提出增加车皮的数量，这从表面看来，似乎是另外一种方案，但实际上却是一个方案，因为增加了机车就得增加车皮，增加车皮势必要增加机车的数量，所以这两个方案并不互相排斥。如果提倡民工不回家过春节，那才是另一种不同的方案，是与前一方案相排斥的方案。

这种不同的意见能保证我们的头脑清醒，可以使我们在方案的实施过程中，有一定的应变能力，即使员工提出的方案不正确，也便于我们及时把握员工的脉搏。当一个班组中的大多数意见高度一致时，常常容易做出比较冒险的决策，因为这时容易轻视对方或轻视困难，做出的决策容易远离实际。所以我们希望在制订计划的过程中有一些不同的声音，我们把它称为众谋和详虑，众谋是指大家共同策划，详虑是指仔细论证，也就是今天所说的民主决策。

2．员工的参与度

图 3-1　员工的参与度

如图 3－1 所示，决策的认可度表示员工对决策的关心程度，决策质量表示决策对班组有哪些至关重要的、关系成败的影响。

◆低认可，低质量

III象限称之为双低，即低认可，低质量，也就是说员工对这项决策不是很关心，而且决策对班组前途的影响也不大，这样的事情就没有必要让大家参与。例如过年、过节安排值班。

◆高认可，低质量

II 象限为高认可，低质量，是指某一部分人对这一决策非常关心，但决策对整个班组的命运影响不大。例如班组要买一台新机器，这台机器只有少数几个人使用，其他人由于工种不同，并不使用这台机器，对这件事情就没有必要整个班组进行讨论，与使用这台机器的员工商量一下即可。

◆高质量，低认可

Ⅳ象限为高质量，低认可，是指这项决策确实影响到班组的前途，但是有一部分人由于技术原因不懂或由于利益问题不关心，这样的决策与相关专家，相关

人员研究一下即可。例如涉及一些技术问题，有一部分人可能不懂，因此只与某些高级技工商讨即可。

◆高认可，高质量

Ⅰ象限为高认可，高质量，是指这项决策既关系到大家的命运，又关系到组织的命运。例如分配制度的改革，整个班组计划的制定等，这些决策应集体研究。

【自检】

请你判断以下说法的正误。

□关于过年的值班安排，下午全班组集体讨论。

□班组要新进一台机床设备供小王和小李使用，班组长召集了小王和小李对购买何种性能、型号、品牌的机器设备进行讨论。

□班组的生产线要进行技术升级改造，由于这一改造影响到班组的每一个成员，所以班组长召集全班组成员进行集体研讨。

□公司要进行分配制度的改革，要求每个班组拿出一个方案，于是，班组长决定召开班组全体会议来讨论此事。

见参考答案 3－1

四、计划的制定

当方案拟定之后，就应对方案进行制定，此时，就需要班组长定夺。这时班组长要避免成为人云亦云的群众的尾巴。计划拟定之后，一般会出现三种情况：

◆三个草案或者五个草案都不错，这时制定计划比较轻松，能够优中选优，好中选好；

◆草案虽然都不错，但实施的条件不具备，暂时搁置，创造时机，以待实现；

◆几种草案都不好，但只能实行几个草案之中的一个，从不好的草案中选出一个相对较好的草案。

无论遇到哪种情况，班组长在计划制定时都应遵循“两利相权取其重，两害相权取其轻”的原则。

计划的实施

计划制定好了实施更重要，如果实施不力，再好的计划也不能发挥作用。

1．浴盆曲线规律

在计划实施过程中常常会呈现浴盆曲线规律。如图 3－2 所示：

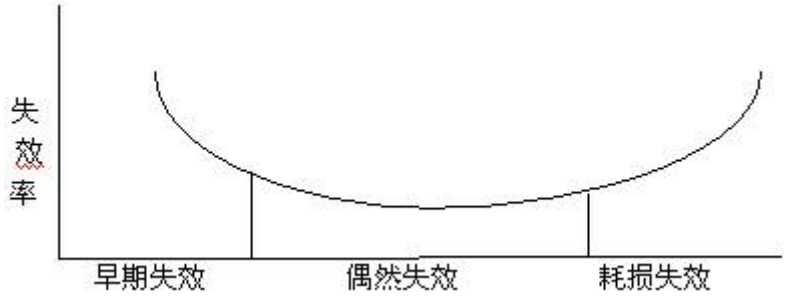


图 3－2　浴盆曲线规律

纵轴是失效率，横轴是过程。在整个计划实施的过程中，早期的失效率比较高，因为计划本身有不甚完善的地方，这是正常现象。中期的失效率则降低了，即计划的有利条件和优越性已经充分显示出来。这就提醒管理者，防止半途而废，防止中途效应，一定要坚持，因为计划既然经过了充分论证，那么就要果断地坚

持。后期的失效率又会升高，因为计划已经老化，需要被新的计划所取代。

2．改变计划的原则

◆积极原则

所谓积极原则是指既然有不适合实际情况的地方，一定要积极改正，但是一般情况下应以微调为主。

◆慎重原则

大方向既然论证了就不要轻易改动，如果轻易改动大方向，会给员工造成很多迷惑，中国有句古话叫“政多变则民惑”，政策变来变去，员工就会不知所措，另一方面政策的糊涂也证明管理者的头脑糊涂。

【本讲小结】

无论那一级的管理者都应认真地做好计划，尤其是班组长在一线操作，更应有详细、周密的计划。然而，在实践中却发现很多基层干部的工作完全没有计划，作为班组长的你，一定要本着增收与节支，按质按量地完成任务的原则，遵守先谋后断，反对无谋而断，先断后谋的基本程序，一丝不苟地制定每一个计划。制定计划的目的是通过实施而获得效益，

如果实施不力，再好的计划也不能发挥应有的作用。在计划实施过程中常常会呈现浴盆曲线规律。班组长应根据浴盆曲线规律，适时地修改、完善、坚持或更新计划。

【心得体会】

_____

_____

_____

第 4 讲　如何组织生产（上）

【本讲重点】

岗位之间的接口处理

如何执行规章制度

岗位之间的接口处理

1．缺乏应有接口的弊端

在生产管理中的班组长组织水平的高低，关键体现在如何协调各岗位之间、各道工序之间的关系，尤其是体现在多岗一事和交接班的接口中。一台计算机的配置再高，如果接口处理不好，也不能正常运转。班组类似一台机器，每个员工的素质都很高，如岗位之间的接口处理不好，就可能出现较大的问题。

在接口处理上，应该明确谁负主要责任，谁负次要责任，做到分工明确。如果分工模糊，一旦出现问题，容易出现互相推诿，导致不良的后果。

【自检】

请你看完以下这则案例后回答文中提出的问题。

某城市有一所民居失火了，消防队灭火之后查找失火原因，发现是由于电线老化所造成的。于是消防员就批评用户发现电线老化为什么不及早处理，为什么

不报告。用户说我报告了供电局，供电局也确实派了位老师傅来修，正准备修时发现这段破损的电线旁边一米的地方有一棵树，他无可奈何的留下一句话：按照操作规程破损的线旁边不能有树，麻烦你先把这棵树锯掉，我再来修这条电线。要锯树就得找绿化部门，园林绿化部门也来了位老师傅，正准备锯树时看到树旁边有一段破损的电线，也留下一句话：对不起，按照操作规程，树旁边不能有破损的电线，请你先把这段电线拆掉，我再来锯树。由于供电局和园林绿化部门的互相扯皮，事情就这样无奈地拖着，直到着火。请问，这则故事说明了什么问题？

见参考答案 4－1

@_____

_____

_____

2．管理零空白

一个班组是一条工作链或一条服务链，如果职责不清，出现互相推诿现象，就会给工作带来掉棒的危险，所以在交接处常常是你中有我我中有你，这种现象称之为交棒和接棒。在交接棒的过程中往往容易出现问题，因此提倡一个原则：管理零空白。所谓管理零空白是指必须做到不能有人没事儿干，也不能有事儿没人干。接棒的人要带跑一段，交棒的人跟跑一段，在这一过程中，既要分清责任，还要突出协作精神，才能有效地提高工作效率。

3．原始台账

一件货物从始发地到终点，要经过很多的环节、岗位、人，在交接过程中，必须有原始台账。此外上个班次和下个班次交接班的时候，也必须有非常明确的原始台账记录。只有这样才能清楚地划分责任人，才能准确查找事故的原因。

【案例】

有一家用户从广东买了一台计算机，运到北京以后才发现计算机只剩下一个空壳，于是问货运部门，但货运部门根本查不清楚在什么地方发生了失窃，为什么？因为没有原始台账。这也是在交接过程中出现了管理空白。

4．海尔经验

一般的班组管理叫 5Ｓ，海尔创造性地发展为 6Ｓ，即整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全。海尔将 6Ｓ非常醒目的贴在工作现场。6Ｓ又称为日事日毕，日清日高，即每天的工作每天完成，每天工作要清理并要每天有所提高。

为了有效地贯彻这些思想，海尔还创造性地将市场链的概念运用于企业内部管理，即每一个岗位、部门，都把下一个岗位、部门当做客户一样对待。

下一个环节有权向上一个环节提出必须提供满意服务的要求。这就把市场的压力和来自客户的压力层层加压到每个工作环节中，每个工作环节即使没有直面市场和客户也感到了来自市场的压力，因为员工的下一个环节就是员工的用户。这样就把来自市场的压力层层施加到工作中的每一个环节。

如何执行规章制度

1．严格执行各项规章制度

如果将岗位责任明确地比作计算机的硬件，那么规章制度的执行就是计算机的软件。班组长是生产的直接组织者，也是各项规章制度的执行者。作为班组长，必须严格地执行各项规章制度。

有些企业规章制度非常完善，但是管理水平却始终得不到提高，原因就在于

完善的制度完全成了一种摆设，造成企业中有法不依，有规章制度不循的现象。要处理这一问题，班组长应充分运用手中的奖惩大权，凡是认真地执行规章制度的，进行奖励，如果违反了操作规章制度，就坚决进行惩罚。有些班组长不愿意使用惩罚权，结果就造成了战斗力低下，组织纪律松懈，实际上对自己的管理十分不利。

2．执行规章制度时应遵循的原则

◆先严后宽

千万不要让员工认为规章制度只是一种摆设，没有权威性。交朋友时有这么一句话：先小人后君子，在管理中也是这样，规章制度一定要说在前面。

遵守规章制度的，奖励；违反规章制度的，惩罚，经过“循环往复”的奖与惩，最后使其养成遵守规章制度的良好行为，以后不用再监督，员工也会自觉地遵照规章制度来办事。

【案例】

西方有个马戏团有一个绝活———跳蚤笔直地跳一尺高，绝不往旁边的地方跳，也不超过一尺高。马戏团是怎么训练跳蚤的呢？原来马戏团把跳蚤抓来以后，刚开始时跳蚤也乱蹦，为了防止跳蚤乱蹦，马戏团找了一根一尺高的笔直的玻璃管，把跳蚤罩住，跳蚤看不见，它只要跳高了就把它弹回来，往旁边跳了也把它弹回来，跳蚤虽然没有大脑，但也知道疼，一段时间之后，跳蚤逐渐养成习惯，后来把玻璃管撤掉，跳蚤也习惯成自然地、仍然非常规矩地、笔直地跳一尺高。这种现象在行为学中称为强化理论，反复多次，就养成了一种习惯。

◆对事不对人

企业中常常有这样的现象，某个员工触犯了规章制度，但是由于触犯规章制度的是个劳模，为了维护他的威信，就免于处罚。如果用这种方法来处理，规章制度就失去了权威性，不能服众。要维护规章制度的权威性，就要一视同仁，使其产生“炉火效应”，即谁摸它都烫手，老总也不例外。

流程再造

随着改革的发展，组织机构的变更，很多机构的硬件变了，软件也发生了变化，作为班组长应做到与时俱进，对生产流程进行再造。

流程再造分为四个方面：清除、简化、整合、自动化。

表 4－1　流程再造

清除	简化	整合	自动化
过量生产	表格	工作	脏活
等待时间	程序	团队	难活
运输	沟通	顾客	险活
加工	技术	供应商	乏味的工作
库存	流程		数据采集
缺陷/失误	问题区域		数据传送
重复	（水平或用人不当）		数据分析
重排格式			
检验			
协调			

◆清除

等待时间，由于上一个环节总是不到位，出现虚耗，这就是一种浪费，必须清除。

缺陷/失误，由于失误，在工作中产生了残次品，而每生产一个残次品就是对成本的提高，就是对资源的浪费，必须清除。

重复性劳动，单位中有时会存在因人设事或重复性的劳动，这些都是要坚决清除的。

◆简化

某些表格很繁琐，为了拿一只灯泡，要经过好几个部门签字，而这些部门还振振有词地问，你怎么连表都不会填，像这些就需要简化。

问题区域也需要简化。某个环节经常出现问题，称之为问题区域。问题区域往往是因工作水平问题或用人不当造成的，这是应该关注的一个重点。

◆整合

对工作进行整合有这样一个原则，凡是一个人能干的活就不要安排两个人干，安排两个人干，多一次交接就多一次掉棒的概率，就多一次失误的机会，所以一个人能干的活安排两个人，不仅造成了人员的浪费，而且还造成了失误概率的增加。

对顾客进行整合，例如现在吃自助餐，不用服务员递菜，把顾客进行整合，顾客自己执行了服务员递菜的功能，降低了成本，减少了劳动力。

◆自动化

表 4－1 罗列了六七种脏活，难活、险活、乏味的工作，这些工作能用自动化方式的尽量用自动化方式，这样才能有效地提高工作效率。

【自检】

科技的发展日新月异，组织机构的变更频繁发生，很多机构的硬件变了，软件也随着发生了变化。作为班组长要跟上时代的步伐，就要适时地对流程进行再造。仔细填写下表，认真思考你的班组需要在哪些方面进行流程再造。

清除	简化	整合	自动化
（1）	（1）	（1）	（1）
（2）	（2）	（2）	（2）
（3）	（3）	（3）	（3）

【本讲小结】

在生产管理中，班组长组织水平的高低，关键体现在如何协调各岗位之间、工序之间的关系，尤其是体现在多岗一事和交接班的接口中。如果岗位之间的接口处理不好，就可能出现较大的问题。在接口处理上，应该明确谁负主要责任，谁负次要责任，做到分工明确。如果分工模糊，一旦出现问题，就容易出现互相推诿，导致不良的后果。如果将岗位责任明确地比作计算机的硬件，那么规章制度的执行就是计算机的软件。试想一台计算机只有硬件，没有软件将会怎样？为了保证班组高效、稳定的运行，班组长必须严格执行各项规章制度。

【心得体会】

_____

第 5 讲　如何组织生产（中）

【本讲重点】

如何决断

如何用人

如何决断

1．决断的特点

作为一名班组长，每天都会遇到大量需要决断的事情。班组长的决断与高层领导对重大经营活动的决策不同，高层领导的决策一般都有严格的论证程序，而且高层领导的决策大部分都属于战略性的决策。

班组长遇到的很多问题大都是瞬间发生的，需要在很短的时间内就做出应有的回答，常常来不及进行一步一步的论证（有时也没有必要进行论证），而且决断对于班组长而言往往都是战术性的，所以班组长在做决断时，通常脑子里没有严格的逻辑思考和推理，有时完全凭借平时的经验积累、直觉以及个人的风格，这就是决断的特点。

2．组员请示的问题

在一线工作，常常会遇到班组成员向你请示问题，面对提示，班组长应如何处理？

首先判断请示的问题是否属于自己的权限范围。如果不属于自己的权限范围，应及时向上级汇报。如果确实属于自己的权限范围，也不必急于回答，而应先询问下级认为应该怎么办。因为每个人在请示问题时，大脑中都有一两种想法，只不过他不敢做主或拿不定主意，班组长的反问不仅能充分调动了下级的积极性，而且同时能把握住下级的脉搏。如果下级确实无法解决，此时根据自己的管理经验，再帮助下级决断也不迟，作为一名班组长也才更加主动。

3．非规范化问题

非规范化问题是指在规章制度中没有现成答案的问题。随着改革的深入、机构的变更、新生事物的出现，在管理过程中无论从技术上，还是从管理上可能都会有大量的非规范化的事情出现。当遇到这一情况时，班组长应把目光不断地盯向新问题，找出规律性的东西来，制定新政策，对原来的规章制度进行弥补，再交给下级执行。

【自检】

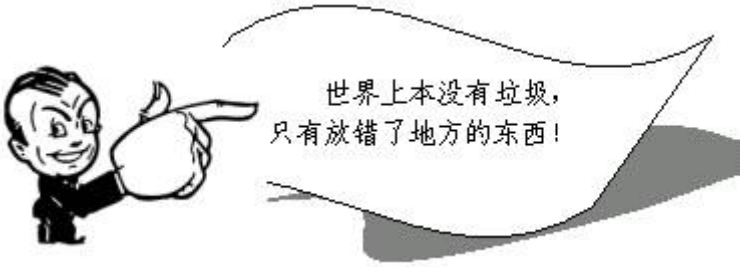
作为一名班组长，不可避免地会遇到组员的请示，面对组员的请示，通常你是如何处理的？学过本课程之后，你将如何改进你现有的处理方式？

組员的请示	通常的处理方式	改进后的处理方式
常规问题		
非规范化问题		

如何用人

作为一班之长，面对性格各异、特长不同、需求不同，甚至为了不同的目标走到一起来的班组成员，如何团结班组成员齐心协力地共同完成企业的工作，发挥班组成员的特长呢？作为一名班组长，用好班组成员是组织好生产的一个关键环节。班组长在用人的过程中应本着以下原则：

1．量才使用，扬长避短



现代社会分工越来越精细，任何一个人都难以成为全能冠军，所以一个人的长处越长可能短处也就越短。古人云“峰谷并存”，意在说明山峰越高峡谷也就越深，用今天的话来表达就是优点突出，缺点也突出，其实这属于正常现象。作为管理者应把员工安排到最合适的岗位上，把员工的长处用到极致。

【自检】

日本某企业中有一名员工最大的毛病就是上班时爱打盹儿，主管们很为这名员工的出路发愁，最后想来想去终于为他找到了一个好的工作，安排他到街上卖睡衣。这名员工在街上一边卖，一边就睡着了。顾客也因此而认为睡衣的质量绝对过硬，它有催眠的功能，因此睡衣非常畅销。通过这则小故事，你从中得到了什么启发？

@_____

_____

_____

见参考答案 5－2

2．容短

在用人上要用长就要容短。俗话说有长就有短，短处如果不是原则性的问题，就要容短，不要过分地计较。有的人总是试图去改造别人，实际上往往不现实。据调查，一个人在青少年时期形成的个性一直到年老都非常顽固的保持着，也就是所谓的“江山易改，本性难移”。不必试图改造你的班组成员，而是要了解他，理解他，然后发扬其长处，避开他的短处。

3．容长

有的人能够容短，但是不能容长。如果管理者不能容长，就压抑了人才。英国政论家帕金森说过，人有一种劣跟性，你可以设想一头狮子率领着一群绵羊前进，却很难设想一只绵羊能率领着一群狮子前进。通常情况下一个二流人才会找三流人才做自己的助手，而三流人才也会找四流人才做自己的助手。作为一名管理者要克服这一缺点，要敢于使用能力超过自己的人。卡耐基墓志铭上有一句名言：这里安葬了一个人，他善于把那些能力超过自己的人安排到恰当的岗位上。在科技飞速发展的时代，任何人都很难再成为全能冠军，所以管理者应该敢于使用那些实力超过自己的人，这实际上也正是自己实力的一种表现。

【本讲小结】

作为一名班组长，每天都会遇到大量需要决断的事情，而且班组长遇到的很多问题都是瞬间发生的，需要在很短的时间内就必须做出应有的回答，同时决断对于班组长而言往往都是战术性的。那么，面对班组成员的提问，班组长应如何来决断呢？首先应正确地判断所请示的问题是否属于自己的权限范围。如果不属于自己的权限范围，应及时向上级汇报。如果确实属于自己的权限范围，则应根据自己的管理经验进行决断。此外，要组织好生产就不可避免地涉及到用人的问题，用好班组成员是组织好生产的一个关键环节。班组长在用人的过程中应本着量才使用，扬长避短，既能容短，又能容长的原则。

【心得体会】

_____

_____

_____

第 6 讲　如何组织生产（下）

【本讲重点】

如何协调

监督与控制

如何对待非正式的小群体

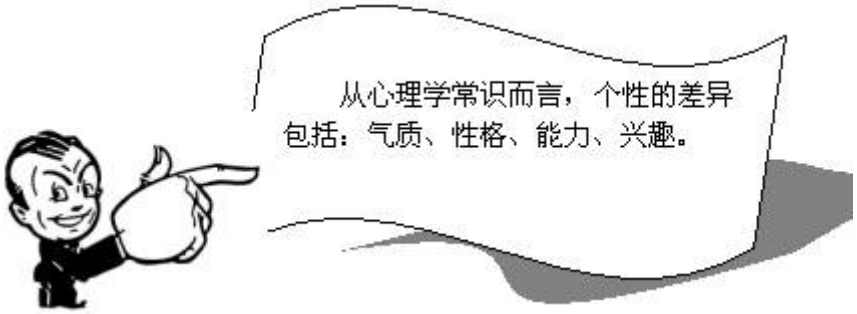
如何协调

一、个体心理常识

1．个性的心理学涵义

每个人都有自己的个性，心理学中的个性是指在先天的生理条件基础之上，在一定的历史条件下，受后天环境的影响，在活动中经常表现出的较为稳固的，有别于其他人的个性倾向和个性心理特征的组合，它使一个人戴上了有别于他人的行为特征，人们称之为个性。

2．个性的差异



◆气质

气质是先天的，或者说是遗传的，它没有什么好坏之分。古希腊人已经对人的气质进行了分类，他们分别是多血质、黏液质、胆汁质、抑郁质四种。

①多血质的人一般来说性格比较活泼好动，工作中喜欢找捷径。

②胆汁质的人容易受外界环境的影响，爱兴奋，爱激动。

③黏液质的人很喜欢安静，往往是你有千般妙计我有一定之规，做事稳稳当当。

④抑郁质的人性格比较压抑。

值得注意的是，这种提法与人们日常生活中所说的气质的含义不同，平时所说的气质实际上是指风度，这里所说的则是心理学上的概念。

◆性格

性格基本上是后天可塑的。例如对人的态度是冷淡还是热情，对工作是认真还是敷衍，生活中是勤劳还是懒惰，这些称之为性格。性格有比较多的价值取向的成分。

3．情绪

人们在活动中常常会受情绪的影响，情绪在人的个性中起着非常重要的作用。情绪与性格的区别在于：性格是比较稳定的一种心理体验的表象，而情绪变化较多，反复较大，经常处于不同的变化之中。

情绪由于客观事物和主观需要产生了差异，从而使人产生喜怒哀乐等一些主观的心理体验，不同的人在相同的环境之下可能会产生不同的情绪反应。通常在班组中，影响职工情绪的要素有：社会、家庭、工作环境、人际关系、身体等（参见图 6－1）。

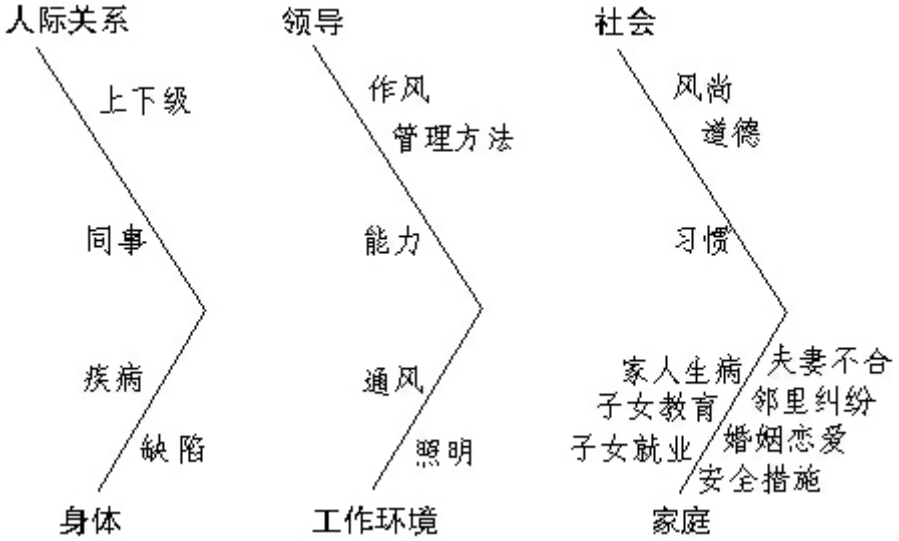


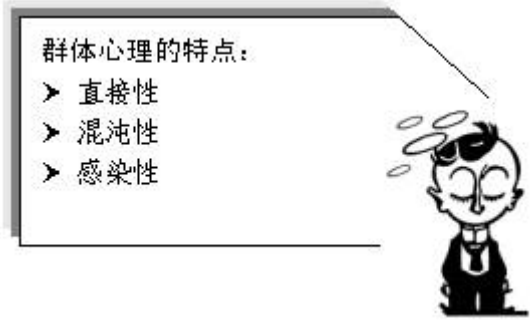
图 6－1　影响职工情绪的要素

在不同的环境中，不同的人会产生不同的行为，了解了这些就能有助于掌握人们的行为规律，找到改变行为的诱因。作为一名领导者首先要了解员工情绪产生的原因，目的是为了改造他或改造环境。

二、群体心理

群体心理是指一群人在围绕共同的目标进行活动时，出现的一些共性的心理反应。群体心理是人类心理的一部分，它与个体心理存在着重要的区别。处理好群体心理，有助于提高士气，提高团队的凝聚力。

1．群体心理的特点



◆直接性。命令一出，群体成员马上有反应。

◆混沌性。群体成员仁者见仁，智者智者，常常使领导者陷入一种进退两难的境地。

◆感染性。群体成员会互相影响。

2．群体心理的功能

◆整合功能

如果群体心理呈积极向上的趋势，那么经过整合之后，使系统出现 1＋1＞2 的力量，那么群体的效率就会更高。

◆显示器功能

群体心理可以直接反映出员工的心态，命令一出来，群体成员是赞成，是反对，都会反映在脸上，这是直接性的一种具体性体现。

◆警示器功能

群体心理积累到一定程度时，就会亮起红灯警示，此时需要对某些政策进行有效的调整。如果群体受到挫折，由于群体之间的互相感染，导致群体心理的感染性就会产生放大效应，所以当群体出现负面情绪的时候，一定要注意把它控制在萌芽状态，或者引导到正确的方向。

◆影响士气的功能

一个班组士气是否旺盛相当重要，拿破仑说过，军队打仗，2／3 打的是士气。班组同样如此，如果有良好的人际关系，群体心理呈积极向上的态势，那么士气

高，工作效率就高。在非常愉快的环境中，士气高，工作效率会比平时会高出5%～10%，如果士气低落，工作效率会比平时低5%～10%。

3．根据群体心理特点建立相关机制

◆建立良好的反馈机制

所谓反馈机制就是班组长要与员工增加沟通，政策要公开、透明，防止流言出现。

◆建立良好的调整机制

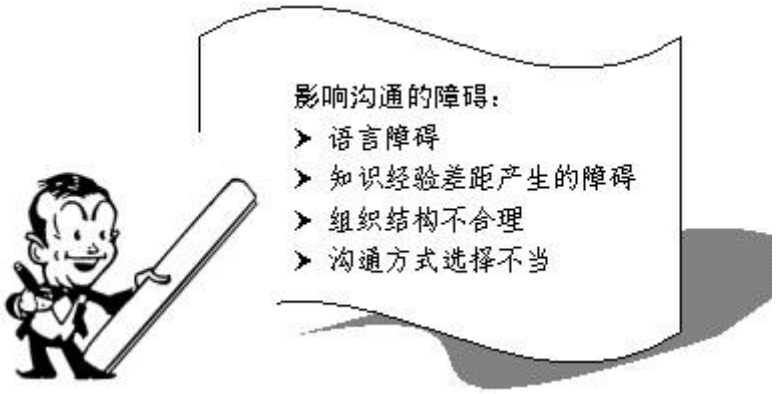
有些政策，有些规章制度如果不够完善就要及时进行微调，同时还要建立宣泄机制，例如员工有一些情绪，不要让他们总是压抑在心里，而要让他们及时宣泄。

◆建立良好的诱导机制

做好人的心理工作和思想工作，把握员工的脉搏，掌握他们的情绪及某些心理产生的原因，以改造他的行为。

三、提高沟通技巧

1．影响沟通的障碍



◆语言障碍

我国的语言非常丰富，常常是一句话包含多种意思，容易造成对方的曲解。

◆知识经验差距产生的障碍

经验不同，对同一件事的理解和感受就不同，往往容易造成话不投机半句多的结局。

◆组织结构不合理

组织结构的不合理，就会造成上传下达渠道不通畅，从而形成沟通障碍。

◆沟通方式选择不当

不同的沟通对象，适合使用不同的沟通方式，如果沟通方式选择不当，往往会不欢而散，无果而终。

2．加强与员工沟通的“四解两容”

为了加强与员工的沟通，提倡“四解”：了解、理解、谅解、和解。了解是前提，了解一个人就能理解一个人，理解之后能够谅解，谅解之后才能和解，才能处好关系。作为一个班组长，管理的员工性格各不相同，应该做到“两容”：容人、容事，即对各种性格的人都要包容，各种事都要拿得起放得下。沟通工作需要尊重对方，尊重对方的一个重要内容就是学会倾听。

3．Ｐ—Ａ—Ｃ理论

Ｐ—Ａ—Ｃ理论认为每个人都有三种状态，只是这三种状态在不同的环境不同的时期表现的程度不同。

◆ P 状态

家长状态的人与别人交流时，常常喜欢用命令式的口吻，居高临下，哪怕是表扬也是很严肃的表扬，与人打交道时常常比较武断，甚至比较暴躁。

◆ A 状态

A 状态的人与别人交流时往往表现得理智、冷静、不卑不亢，但与对方却总是保持着一定的距离。

◆ C 状态

C 状态的人喜怒无常，说话容易走极端，容易动情绪，有时甚至还做出一些怪脸，一些古怪的动作来。

4．交流状态

◆互补式

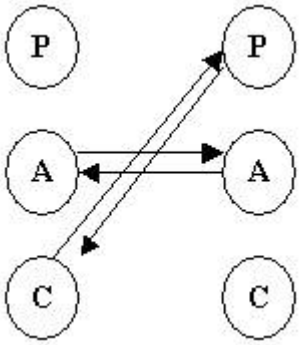


图 6－2　互补式

与人交流时，一般提倡互补式的交流状态。例如：

A 状态：“小王，那份文件放哪儿了？”

A 状态：“老师，那文件放在保险柜里了。”

C 状态：“头儿还加班呀，快热死了。”

P 状态：“走吧，就知道你懒驴上磨屎尿多。”一句话让员工感到很亲切，觉得你和他没有距离，如果你跟他一本正经地说：“小王，这可是革命工作，咱们一定要认真地完成”，那么这名员工以后绝对不会再与你开玩笑了。

◆交叉式

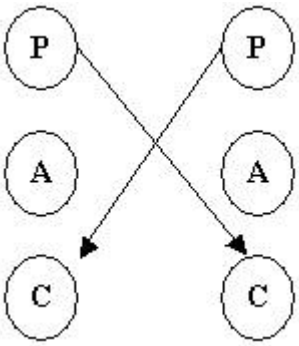


图 6－3　交叉式

一般不提倡交叉式的交流状态，交叉式交流常常是失败的。例如：

P 状态：“你有什么了不起！”

P 状态：“难道你有什么了不起！”

C 状态：“班长，您刚来，我们累得不行了，你也不关心关心我们！”

C 状态：“你们累呀，你们怎么不知道我累呀，我累跟谁说呀！”

5．表扬和批评

工作中一定要学会表扬和批评。

表扬应遵循以下原则：公开表扬，真诚表扬，恰如其分地表扬，及时表扬，迂回表扬，赏识对方。

批评对方也要注意批评的艺术，例如双色膏式的批评，即又表扬又批评。

俗话称为“打一巴掌揉三揉，别一棍子打死”。批评要讲究艺术，既要达到批评的目的，又能保护员工的积极性。

【自检】

请判断下列交流片段属于那种交流方式？如果是你，你会怎么办？

交流片段	交流方式	你会怎么办
“小李，你的文案准备得怎样了？” “经理，准备得差不多了，明天就可交给你了。”	□互补式 □交叉式	
“经理，您刚来，我们都快累得不行了。” “你们累呀，你们怎么不知道我累呀，我累了跟谁说。”	□互补式 □交叉式	
“头儿还加班呀，快饿死了。” “就知道你馋猫转世，看上我的爆米花了吧！拿去吧。”	□互补式 □交叉式	

见参考答案 6－1

监督与控制

监督与控制是班组长做好本职工作的一个非常重要的环节。

1．监督与检查

◆原则

监督与检查主要遵循一般与关键相结合、平时与抽查相结合的原则，防止中

途效应，出现“开始轰、中间松、最后空”的现象。

◆质量管理点

在管理过程中，对质量的监控点一定要重点监控，例如特殊工艺、关键工序，事故多发区，两个岗位之间的交接处，都是班组长应该特别注意的地方。

2．控制和驾驭局面

对整个班组的局面，管理者要学会控制和驾驭。

◆驾驭人

作为一名班组长，在管理工作中应提高驾驭能力。这种驾驭当然首先是对成员的驾驭。

◆冲突的管理

冲突是由于双方的观点需要、利益要求不相容而引起的矛盾。对待班组内的冲突，班组长既不能视而不见，也不能贸然行事，而要想出妥善的办法控制和解决。

如何对待非正式小群体

1．非正式小群体出现的原因及特点

◆非正式小群体出现的原因

非正式小群体出现的原因往往是由于某种共同的背景、利益及信息沟通的需要而产生的。例如老乡经常要在一起沟通信息，久而久之，就形成了非正式小群体。如果非正式小群体是积极的，应该鼓励，但消极的非正式小群体往往会压抑生产的积极性。

◆非正式小群体的特点

具有强烈的排他性，圈外人不能进入，内部有不成文的规范“纪律”和领袖人物。

2．如何对待非正式小群体

可以先借人员组合的方法让他们成为正式组织，把其小团体的利益和正式组织的利益紧紧栓在一起。假如做不到，或有较大的反复，就采取行政措施，把其拆散。不能让他们成为一种消极的势力，以致影响正常的工作或污染健康的空气。

【本讲小结】

作为一班之长，面对性格各异，特长和需求不同，甚至为了各自不同的目标而走到一起的班组成员，如何团结班组成员齐心协力地共同完成企业的工作？协调是关键。要协调好班组成员，首先应了解个体成员的心理常识和群体的心理特点，其次应提高沟通技巧及表扬与批评的艺术。此外，组织好生产也离不开有效的监督与控制，因为如果没有监督与控制，就难以保证按质、按量、按时地完成工作。作为班组长的你，一定要重视监督与控制的工作。

【心得体会】

_____

_____

_____

第 7 讲　班组长的权力和管理原则

【本讲重点】

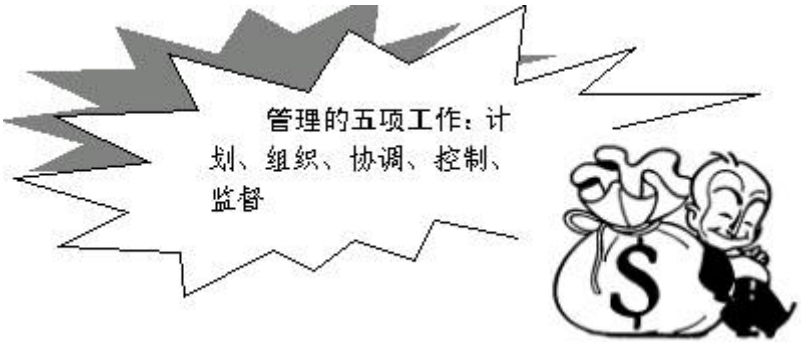
什么是管理

班组长的权力

什么是管理

一、管理的五项工作和五项内容

1．管理的五项工作



◆计划。做好计划，包括年度计划、月计划、每天的计划，做到有条不紊。

◆组织。组织生产，在组织生产中应注意如何用好班组的全体成员，如何坚持严格的班组规章制度。

◆协调。协调好员工之间的关系，以提高员工的主观能动性和工作积极性。

◆控制。控制生产的进度、目标。

◆监督。监督生产的全过程，对生产结果进行评估。

2．管理的五项内容

◆人。对人的管理，也就是对员工的管理。

◆财。对财进行管理，比如成本核算，资金流向。

◆物。对物品的管理，也就是对生产的管理。物品主要是指生产资料。

◆信息。对信息的管理包括：生产进度方面的信息，上级给下级下达的指示，下级向上级反馈的意见等。

◆时间。管理好时间就是处理好事情，管理者应对每天的工作按其轻重缓急和主次的不同来划分，进行时间管理。一名好的领导者在时间上是有条不紊的。

二、班组的管理原则———管理无小事

对于高层管理者而言，其工作原则是“行政长官不过问琐事”，其主要精力应放在管理企业的战略发展方向、重大政策的调整上。对于一名班组长而言，根据其定位，要求关注现场工作中的每一个环节，绝不能有丝毫的疏忽，否则就可能造成某种失误、事故，甚至出现重大的事故。因此班组长在管理中必须要遵循“管理无小事”的原则。做到班前布置，中间控制，事后检查。班前要对员工们进行工作布置和重视讲明注意事项，中间要对班组生产的进度、质量、方向等几个方面进行恰当的及时控制，事后还要进行检查和总结经验。

班组长的权力

1．权力类型

对于任何一名管理者而言，手中都握有一定的权力，这些权力随着管理者的职位高低而变化，这一权力称之为职位权力。职位权力分为奖励权、惩罚权、法定权。

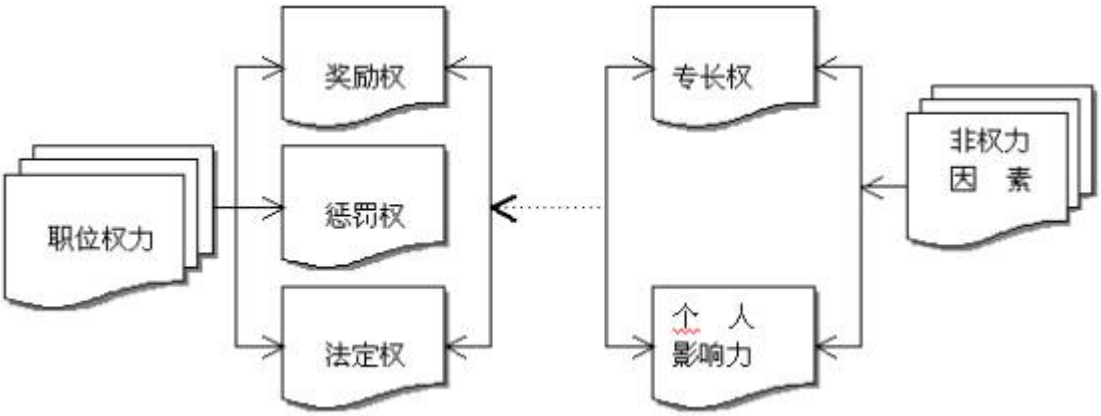


图 7－1　权力的类型

◆奖励权

如果部下能按照规章制度进行操作，而且取得了成绩，班组长有权对其进行物质或精神方面的奖励，目的是激励取得成绩的员工争取做得更好，另一个更重要的作用是充分发挥他的模范带头作用，以便有效地带动班组的全体成员都能积极主动地工作，把本职工作做得更好。班组长的这种权力就是奖励权，这种做法被称为正激励，有人将其形容为“哄着朝前走”。

◆惩罚权

员工违规操作，造成了一些失误，或没有服从组织纪律的安排，那么就要惩罚他，严重的可以将其停职，甚至开除，轻的可以在班组会上口头批评一次，或单独对其进行批评，目的是让其按照既定的目标、规章制度来完成任务，它的目标是正的。这种权力称为惩罚权，这种做法被称之为负激励，有人将其形容为“打

着朝前走”。

◆法定权

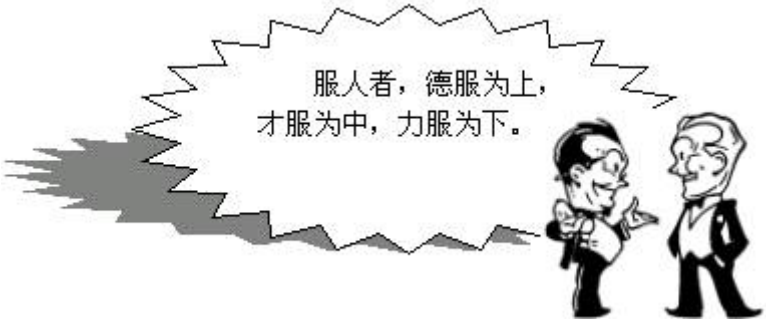
厂规和法律中赋予班组长的其他权力，统称为法定权。例如信息处理权就属于法定权，上级的文件可以根据情况有的向下传达，有的暂缓传达，甚至不传达；下属反映的情况如果班组长能处理，就不必上报，此外流程改造权，设备更新权，也都属于法定权。

◆非权力因素

同样是一名班组长，为什么有的班组长能够一呼百应，而有的班组长却使员工口服心不服，甚至当面顶撞，除了职位权力之外，还有一个作用很大的因素———非权力因素，影响着班组长的权力。

非权力因素与职位权力没有密切的关系，但是非权力因素却能有效地间接影响着权力因素的运用。非权力因素包括专长权和个人的影响力。所谓专长权是指懂技术，会管理。个人影响力是现代领导科学中尤为强调的一种领导能力，它并非强制性的权力，而是指管理者靠个人的人格魅力影响员工的工作。

2．如何提高影响力



管理者的个人影响力不是一朝一夕就能轻易形成的，而是靠自己和员工们的长期共同奋斗形成的，管理者不能期望通过一件事或模仿谁就能提高自己的影响力，这是一种长期的感情投资。但领导者有了个人影响力之后，要慎用个人影响力，以免“透支”。当你具备了一定的个人影响力之后，应在不得不用的关键时刻使用，以应付突发性任务、紧急事件。古人所说“服人者，德服为上，才服为中，力服为下”，指的就是这个道理。

◆力服

力服是只靠权力使人服从，是被迫服从。力服的优点是解决问题迅速、简单，特别是对付混乱局面时尤为有效，缺点是下级容易形成口服而心不服，不能持久，一旦上级权威减弱，下属便会不服并反抗。

◆才服

才服是以自己的才能引导下属，让其理智地服从，但难于使能力超过自己的下属成员服从，甚至会遭到有能力下属的藐视。

◆德服

德服是靠自己高尚的人格使下属心服口服，当前尤为强调班组长要以身作则，有奉献和牺牲的精神。

一名班组长只有把以上三者有机地结合起来，才能使自己的管理成功，才能成为一个班组的灵魂与核心。

【自检】

一名日本的心理学家在考察一个科室时，发现科员情不自禁地都在模仿着他

们的科长，一举手，一投足，甚至连梳头发的姿势都在模仿。由此请你判断，这名科长的影响力是大还是小？作为班组长的你又将如何提高自己的影响力呢？

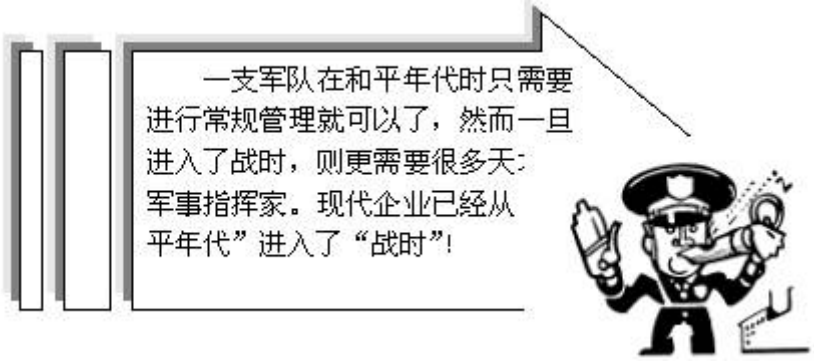
@_____

_____

_____

见参考答案 7－1

3．做个领导型的管理者



现在有不少专家学者对基层管理者非常强调不仅要做好一个一般的管理者，更要做一个领导型的管理者，为什么呢？在这个剧烈变革和激烈竞争的时代，每个人都会遇到大量的新情况，因此需要较强的应变能力和创新能力，一般意义的常规管理已经无法应付当前的剧烈变革和激烈的市场竞争，而要懂得如何对部下施加影响力，要在工作中不断有所创新，要有非常强的灵活应变能力。

美国哈佛大学教授约翰·科特说，一支军队在和平年代时只需要常规管理就可以了，但是一旦进入了战时，则需要很多天才的军事指挥家。现代企业已经从“和平年代”进入了“战时”，企业需要更多的“天才军事指挥家”，因此现在的管理方式和计划经济时代的管理方式早已完全不同了，管理工作，尤其是班组管理也要做到与时俱进。

【本讲小结】

与高层管理不同，班组管理必须遵循“管理无小事”的原则，因此班组长必须严格做好管理的五项工作和五项内容，这是班组长的义务。同时，班组长也被赋予了一定的职位权力，班组长利用这些权力，行使班组管理的职能。但同时我们又常常看到另一种现象：同是一名班组长，为什么有的班组长能够一呼百应，而有的班组长却只能使员工口服而心不服，甚至当面顶撞？这就是非权力因素作用的结果。非权力因素与职位权力没有密切的关系，但是非权力因素却能有效地间接影响着权力因素的运用。非权力因素包括专长权和个人影响力。一名班组长只有把职位权力和非权力因素有机地密切结合，才能成为一个班组的灵魂与核心。

【心得体会】

_____

_____

_____

第 8 讲　权变管理理论（上）

【本讲重点】

权变管理概述

菲德勒图

领导者成熟度图

权变管理概述

所谓权变管理的核心概念是指世界上没有一成不变的管理模式。管理与其说是一门理论，更不如说是一门实操性非常强的技术；与其说它是一门科学，更不如说它是一门艺术，权变管理能体现出艺术的成分。一名高明的领导者应是一个善变的人，即根据环境的不同而及时变换自己的领导方式。权变理论告诉管理者应不断地调整自己，使自己不失时机地适应外界的变化，或把自己放到一个适应自己的环境中。管理模式主要受领导者的水平、被领导者的素质、工作环境三方面因素的制约。

菲德勒图

菲德勒图是美国的菲德勒总结归纳的，一共包括两个图。它们显示的是领导方式与领导环境（工作环境）的关系。菲德勒图把领导者（班组长）的工作环境分成三个要素：①上下级关系，即你与下级的关系是否融洽；②职务结构，即你的职务究竟是常规性的还是突发性的，一般说来常规性的管理职务结构比较明确，但突发性的管理职务结构不明确；③职位权力，一般来说职位越高则权力越大。菲德勒把这三个要素进行整合，分为八类。

表 8－1　工作环境的八类

类型	1	2	3	4	5	6	7	8
上下级关系	好	好	好	好	差	差	差	差
职务结构	高	高	低	低	高	高	低	低
职位权力	强	弱	强	弱	强	弱	强	弱

把以上八类工作环境画到以下的坐标中，变成横轴：工作环境的有利与不利。纵轴是领导方式，把领导方式一分为二：上半部分是以人际关系为中心（民主），下半部分是以工作为中心（集权）。

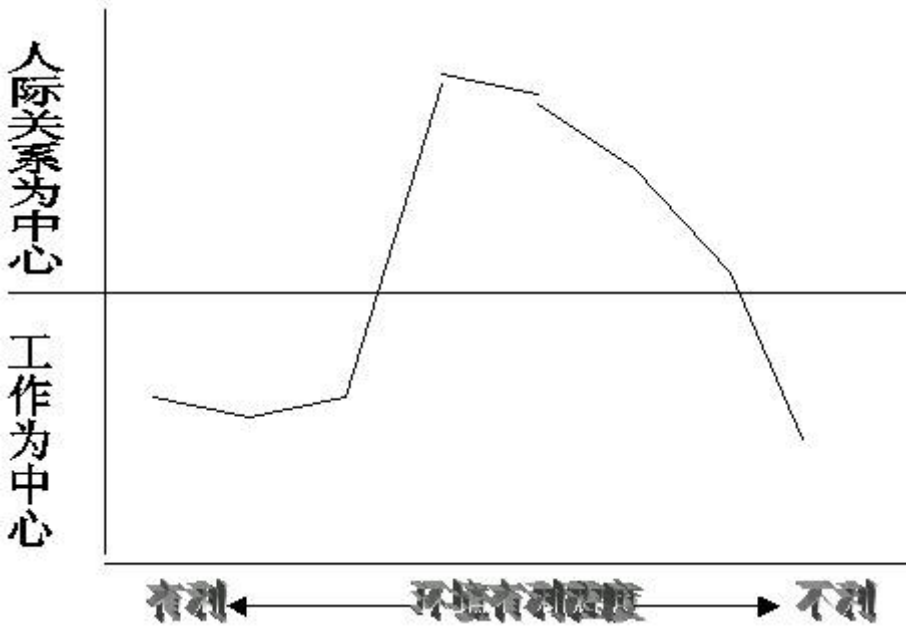


图 8－1　领导方式与工作环境关系图

如图 8－1 所示，当工作环境非常有利或非常不利时，一般采用以工作为中心的办法较好；当组织状态、任务状况、对下级的控制水平居中时，可考虑用民主方式；而组织状态、任务状况、对下级的控制水平居高或居低时，集权方式比较有效。根据这一理论，要提高工作效率有两种方式：①改变领导方式，以适应特定的环境；②改变领导环境，以适应领导者的方式。

【自检】

请你判断在下列情况下的工作环境及中心。

（1）上级与下级的关系相当密切，属于_____环境，此刻有工作任务，上级给下级布置任务没有必要客气，因为大家彼此之间不存在戒心。在这一情况下以_____为中心，工作效率_____。

（2）当你与下级的关系非常差时，属于环境，此刻有了工作任务，上级向下级发布命令是上级的权力，下级执行命令是下级的责任和义务，有矛盾和意见以后再说，现在以_____为中心。当然这种方式并不能解决上下级之间以往的矛盾，但是工作效率_____。

（3）有时在班组中常常会遇上“刺儿头”式的人物（西方称为设置障碍者），应如何对待“刺儿头”？

@_____

_____

_____

见参考答案 8－1

领导方式与下级成熟度关系图

在权变管理中，下级的水平和综合素质更多地决定了领导者的管理方式。文化水平普遍比较低的班组，在管理中更多的是命令与专制。有时被领导者的水平是一块土壤，在什么样的土壤里会滋长出什么样的管理方式，这也是一种权变。

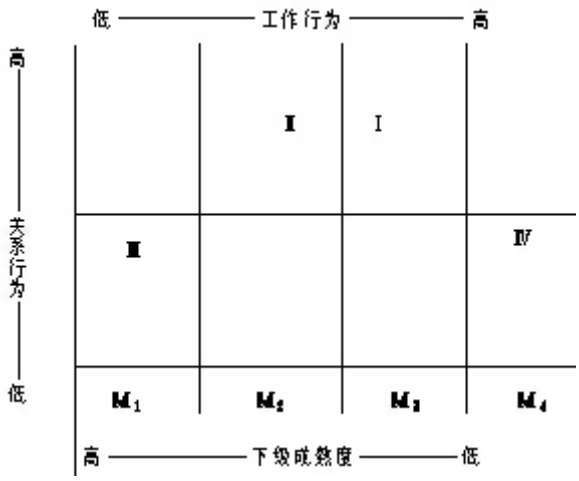


图 8－2　领导方式与下级成熟度关系图

下级成熟度的构成要素包括：业务水平、敬业精神和心理承受能力，三者的有机整合，称为下级成熟度。根据这一划分可以粗略的把下级分成四度，即M1～M4。

工作行为是指班组长向成员发布命令的频度和强度，越靠右越强调计划管理，实行严格的监督控制。

关系行为是指上下级之间信息沟通的方式与强弱，越向上越强调双向沟通。

◆Ⅳ象限，单向下命令，沟通少。

◆Ⅰ象限，初步成熟的下级，单向命令减少，双向沟通较强。

◆Ⅱ象限，单向命令更少，沟通仍然很强。

◆Ⅲ象限，单向命令和双向沟通都减少，属于授权。

【本讲小结】

世界上没有一成不变的管理模式。一名高明的领导者应根据环境的不断变化而及时地改变自己的领导方式。权变理论告诉管理者应不断地调整自己，使自己能及时地适应外界的变化，或把自己放到一个适应自己的环境中。那么，如何才能正确地调整自己的管理模式呢？管理模式主要是受三方面因素的制约：领导者的水平、被领导者的素质和工作环境。菲德勒图告诉了人们领导方式与领导环境（工作环境）的关系，而领导方式与下级成熟度关系图则又告诉了人们有时被领导者的水平是一块土壤，在什么样的土壤里会滋长出什么样的管理方式，将以上两图用于你的实际管理工作中，使你的管理模式与你所处的环境相协调，做一名高明的管理者。

【心得体会】

_____

_____

_____

第 9 讲　权变管理理论（下）

【本讲重点】

领导者成熟度和下级成熟度的关系图

管理方格图

领导者成熟度和下级成熟度的关系图

影响领导者成熟度的要素是领导业务水平，领导敬业精神和心理承受能力。

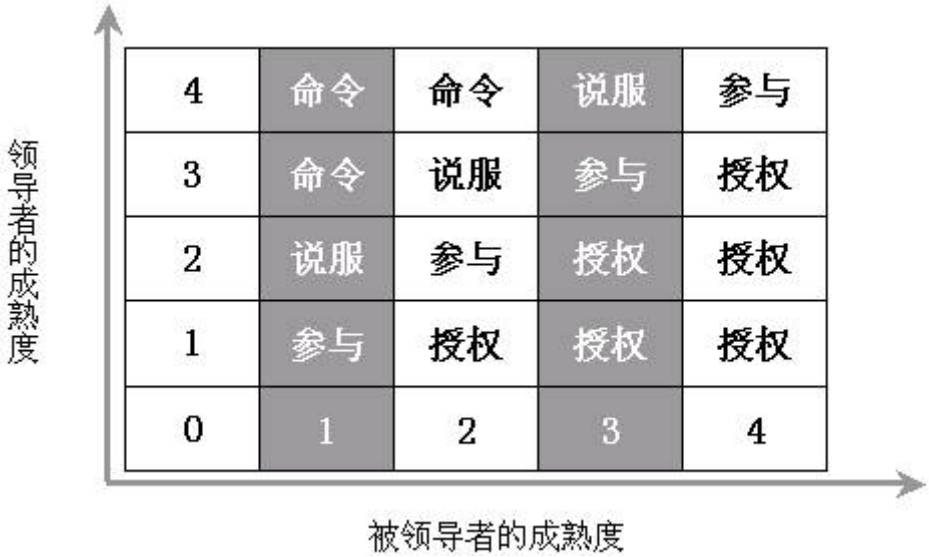


图 9－1　领导者与被领导者成熟度关系图

图 9－1 反映的实际上是四种管理方式：

◆命令。指没有下属参与，只是执行上级的命令。这一领导方式又被称为严父式的领导。

◆说服。指的是多给下属一些说明和指导，增加下属执行这项命令的自觉性，但是发出的命令是不容置疑的。这一领导方式又被称为慈父式的领导。

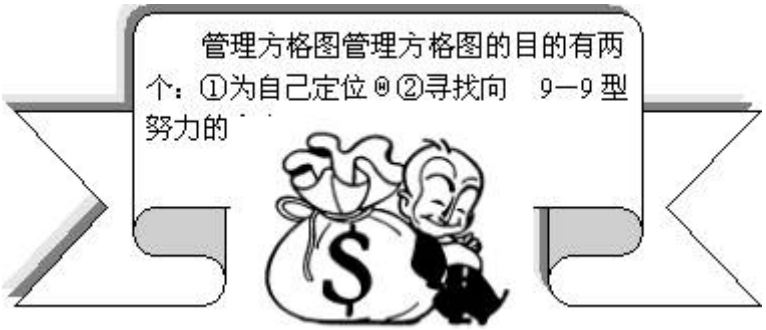
◆参与。指领导者在决策时征求并采纳下属的建议。

◆授权。指领导者给下属提出挑战性目标并充分相信他们能很好地完成目标，期间不做更多的干预。

这四种方式在图中好像呈现出一种错综复杂的形式，没有规律可循。实际上从图 9－1 可以发现，当领导者的成熟度大于下属成熟度 2 度或 2 度以上时，可考虑用“命令”的方式；大于 1 度时，可考虑用“说服”方式；二者相当时可采用参与式；若领导者成熟度低于被领导者时可考虑用“授权”的方式。由此可见，不是任何情况下都采用“参与”方式，只有当上下级水平基本相当时采用“参与”方式效果最好。

此外，图 9－1 中还隐藏着另外一层关系，当能用命令的方式而不用时，在某种情况下效果会更好。例如部长有一天找到李先生，请他对部里的工作提一些建设性的建议。本来平时李先生与部长说不上话，今天部长亲自找李先生咨询，李先生绝对会拿出 120%的力量来努力地工作。当然有个前提，即李先生有能力，敬业精神比较强。在这种情况下不用命令，而用其方式，效果一定会更好。

管理方格图



班组长在管理过程中，或以生产为导向，或以员工为导向。有专家做出了领导行为四分图，在四分图的基础上，德克萨斯州立大学的布莱克和莫顿教授于1964 年提出了管理方格图。

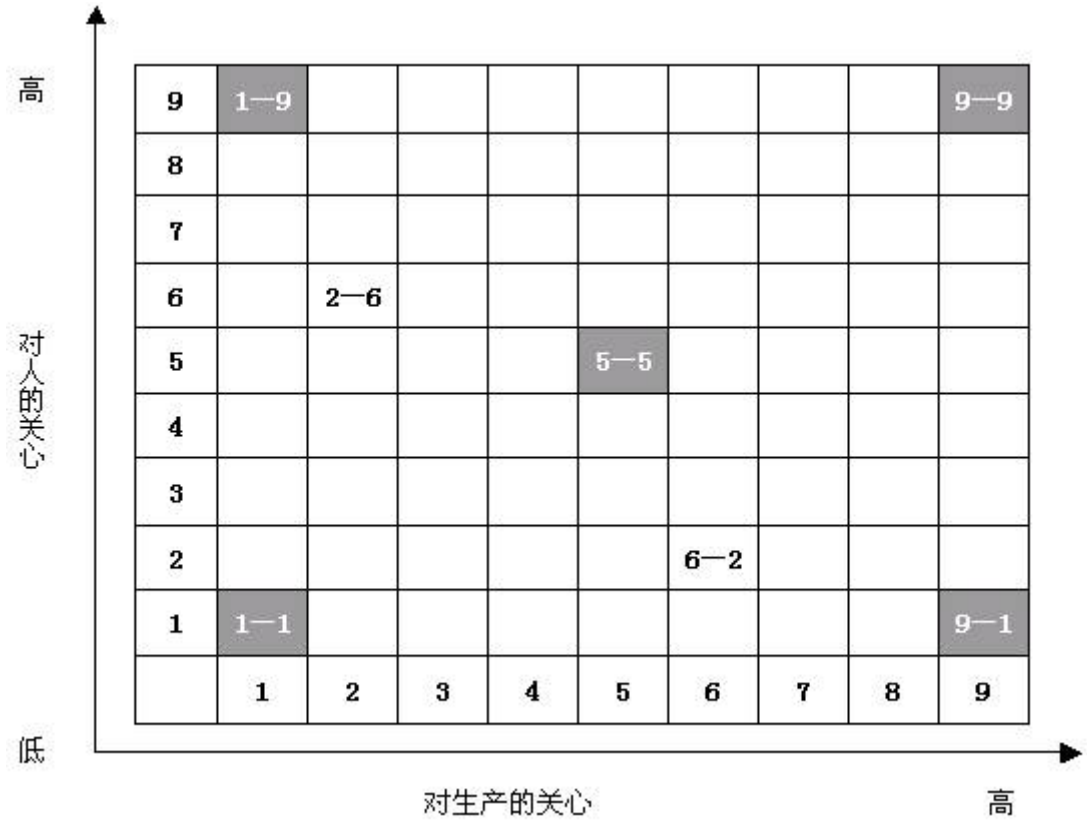


图 9－2　管理方格图

在图 9－2 中，横轴表示对生产的关心，由低向高发展；纵轴表示对人的关心或者以人际关系为中心，由低向高发展，共分为八十一个方格。以下介绍五种典型：

◆1－1 型

1－1 型，即贫乏式领导。身在其位，不谋其事，大撒把式，放任自流。若有所思，怕人打扰，爱说中性的牢骚话，遇到自己无法推掉的工作就交由下级办理。用人的原则是来者不拒。只能从事事务性的单调的工作，开始员工满意度高，后来发现真相，非常失望。

◆9－1 型

9－1 型，即任务管理型。有能力，权力欲强，目的是完成工作，对下属的情绪和发展不关心，喜欢用能力强的人，进攻性强。短时期有效，长期会造成上下级的关系紧张，效率下降。

◆1－9 型

1－9 型，即乡村俱乐部管理型。重视下级对自己的评价，与下级打成一片。能容忍下级的各种行为，因而滋长了一种懒散气氛，满意度较高。有的管理者抱怨考核时分低，但是分太高反而不太正常。因为管理与被管理本身就是一对矛盾，一味地追求高分会造成效率下降，随便为员工减压，窒息了进步，压抑了创造力，使有信心的人失望。

◆5－5 型

5－5 型，即中间型。热衷于弄清多数人的意见，有风度。健谈而不深刻，在管理中不用命令，喜欢激励和沟通。既重视人的优点，也指出人的缺点。

非常善于和非正式群体保持良好的关系。用人原则是“选合得来的”人。对工作需求和个人需求都不忽视，喜欢将生产量降低到员工与上级都能接受的水平，即打靶打七环。这种方式有长期支持性，对于日常事物多、规则方式多的组织比较适应，但容易使人变得油滑。

◆9－9 型

9－9 型，即团队管理型。对目标和途径有深刻的认识，善学习，有独到的管理哲学，自我实现的层次较高。善于把组织和个人的目标有机地结合在一起。能向下级指明前途，也不避讳困难。对方法能做具体的研究。既强调自主也强调合作。

【自检】

根据管理方格图，确定自己的位置，并结合自身的素质和工作环境，寻找一条通向 9－9 型的道路。

@_____

_____

_____

【本讲小结】

管理中充满了权变，领导者的成熟度与被领导者的成熟度的不同决定着班组所适应的不同的领导方式。领导者与被领导者的成熟度关系图为人们揭示了不同的领导者成熟度遭遇不同的被领导者成熟度时，应采用哪种领导方式才是最佳的领导方式：当领导者的成熟度大于下属的成熟度为 2 度或 2 度以上时，可考虑用命令方式；当大于 1 度时，可考虑用说服的方式；二者相当时可采用参与的方式；若领导者成熟度低于被领导者时可考虑用授权的方式。此外，管理需要权变，领导者自身也需要权变，管理方格图为领导者提供了一个定位自己，确定努力方向的地图。如果用好这两个工具，势必能使你离成功又成功地靠近了一大步。

【心得体会】

_____

_____

_____

第 10 讲　激励理论的运用

【本讲重点】

激励理论的分类

满意理论
双因素理论
期望理论

激励理论的分类

激励理论通常分为三类：
- 内容激励理论
- 行为改造理论
- 过程激励理论

1．内容激励理论

内容激励理论主要是通过分析人的内在需求和动机是如何推动行为的。包括马斯洛的需求层次论和赫茨伯格的双因素理论。

2．行为改造理论

行为改造理论是从分析外部环境入手来研究如何改造并转化人的行为。包括强化理论、归因理论等。跳蚤试验就是一种强化理论，即通过某种外在的刺激，强化跳蚤的行为；归因理论强调找到原因，调整自己的行为。

3．过程激励理论

过程激励理论注重动机与行为之间的心理过程。包括弗洛姆的期望理论和亚当斯的公平理论。

满意理论

霍桑试验：

霍桑试验是 20 世纪 20 年代中期到 30 年代中期，在美国霍桑工厂进行的一系列试验，通过这个试验发现人原来并不仅仅是经济人，人工作还为了社交的目的，尊重的目的。人是社会人，在这个群体中还有一些非正式的小群体，还有一些士气的因素在起作用等等。

满意理论是霍桑试验中的一个发现。霍桑实验中发现人们的心理和行为并不像想像的那么简单。因此不能简单地改造员工所抱怨的事情。满意理论强调抱怨与所指事物之间并不存在直接的必然联系，关键在于调查研究，给其宣泄的机会。

牢骚分为两种：一种是明显的，另一种是具有潜在心理内容的牢骚。所以处理牢骚时，有时不必把它们当成事实，只视为个人指示器的征兆。

【案例】

在霍桑试验的过程中，发现有些员工不断地向访问者抱怨："哎呀！我们这儿的工资太低了，奖金也低。"霍桑试验本着抱怨什么改造什么的原则，提高奖金，改进工资制度，但是奖金及工资提高之后，发现有些员工的抱怨依然存在，使得研究者陷入了一种困境：究竟为什么工厂的领导已做到了员工抱怨什么就改进什么，但员工们的积极性却还没有提高呢？

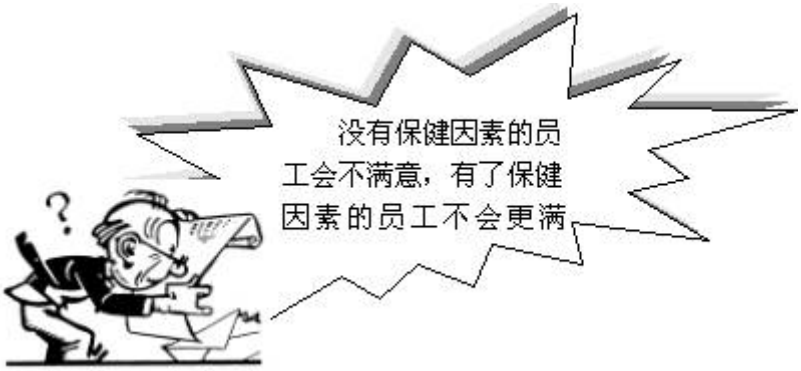
试验者进行深入的访谈，才发现那些抱怨工资低的员工中，有的并不是真正因为工资或奖金低而抱怨，而是由于家人生病了，交不起高昂的住院费，心里不痛快，借这一渠道发泄一下而已。原来员工中有些抱怨并不是其心理的真实写照，而是一些想法由于种种原因不便直接说出，因此通过其他的方式来表达。

这一发现告诉管理者，有时候不要对员工的一些抱怨太"认真"，因为员工也许是"借题发挥"，而要进行深入细致的访谈和调查，找出抱怨的真正原因，对其进行改进，如果没有做细致的调查工作，可能就会适得其反。

双因素理论

赫茨伯格将激励的因素分为两类：保健与激励的因素。保健因素好似物质激励，而激励因素好似精神激励。如果一个人的积极性按 100%计算，用物质激励只能提高其 60%的积极性，而另外 40%的积极性要靠精神激励，尤其是年轻的员工，更多的要通过精神激励来承认他的价值，尊重他。作为一名班组长，应该通过自己手中的权力把这两种激励方法有机地密切结合，调动员工的主观能动性和工作积极性。

保健因素



保健因素包括公司的制度和政策、人际关系、工资福利、个人生活、工作条件等各个方面。有人将保健因素比作"红药水"，如果你把胳膊擦破了一层皮，为了避免发炎，不得不擦红药水，但是擦了红药水并不等于你身体更好。

激励因素

领导对员工的赏识、工作本身都构成了激励因素。

1．领导对员工的赏识

赏识是一种成本最低的激励方式，有时一个眼神、动作都会给员工以极大的激励。例如“小王你干得不错”，听到这句话，小王今天上午的心情一定会非常好。上级一个赞许的目光，甚至在适当的场合中对下级轻轻拍一拍肩膀，会让下级觉得自己的工作得到了充分肯定。

2．工作本身

工作本身对下级也有激励作用，工作的新颖性、挑战性、责任感等各种因素对于年轻员工尤其具有激励的作用。

◆新颖性

为什么有些大学生好不容易找到工作之后，过了一段时间又想跳槽呢？

其中的原因之一就是其重复性地从事一些单调的工作，缺乏新鲜感，久而久之就想换一个工作。为了解决这一问题，在工作分配上可以适当采取轮岗的方法，让员工不断地有一种新鲜感。

◆挑战性

有一些年轻人由于个性的原因，喜欢从事富有挑战性的工作。例如一些带风险性的工作，虽然完成之后的奖金也并不多，但是感到了一种自我价值的实现，有一种成就感。

◆责任感

工作责任督促员工一定要把工作做好。例如空中管制，人们称之为空中交通警察。在空中管制中心的大屏幕上两架飞机之间相距 1 厘米，实际上虽然可能是几公里，但因飞机的飞行速度极快，如果空中交通警察的反应慢，恐怕就会造成飞机相撞等空中事故，责任相当重大。当一名管制员坐在大屏幕前，工作的责任感就会促使他全神贯注于工作。工作的责任感本身能提高大家的积极性。

此外，事业发展前景好，能够实现员工的职业发展规划，也能够留住员工。

期望理论

弗洛姆的期望理论强调：积极性＝绩效价值×期望值。这个理论说明同一项政策在不同的员工身上会产生不同的作用，班组长应在条件和权力允许的范围内适当调整奖励措施，因人而异地制定一些奖励措施，调动员工的工作积极性。

【案例】

为了激励推销员更好地完成营销指标，营销主管发布了这样一项奖励措施：年终销售业绩排在最靠前的两位同仁奖励一次公司出资到夏威夷旅游。这项措施在A、B、C三人身上产生了不同的反应。

◆A是一位先生，这位先生从来没有去过夏威夷，听到这项措施以后非常高兴，心想，一定得努力工作。A先生的效价如果用满分为1来计算，凭A先生的能力，在三个人当中成功的可能性是50%，那么A先生的积极性是1乘0．5等于0．5。

◆B也是一位先生，B先生去过夏威夷，遗憾的是他的夫人没去过。

他的夫人不知道从什么渠道得知营销主管有这项政策，开始给B先生鼓劲，“老公，你好好努力，也把我带去玩玩”，夫人的命令作用很大，因此B先生去的效价虽然不是1，但也很高，为0．9，凭B先生的能力，在三个人中成功的可能性是70%，那么B先生的积极性是0．9乘0．7等于0．63。

◆C是一位小姐，是三位中最出色的一个推销员，她也去过夏威夷。2003年冬天她与她的未婚夫要结婚，并打算到北欧渡蜜月，此刻去夏威夷对她已经失去了价值，因此对于C小姐而言奖励夏威夷旅游的效价是0，凭C小姐的能力，在三个人当中成功的可能性是100%，那么C小姐的积极性是0乘1等于0。

A	1×0.5=0.5
B	0.9 ×0.7=0.63
C	0×1=0

同一项政策在不同的员工身上产生的作用是不同的，为了达到最佳的激励效果，营销主管应在权力允许的范围内因人而异的制订一些奖励措施，以调动全体员工的积极性。

【自检】

作为一名班组长，你是否注意到同一项激励措施在不同的员工身上所起的激励作用是不同的？请你根据期望理论计算现有的某项激励制度对班组成员（班组成员较多的，可选取典型）的激励作用，并在你的权利范围内因人而异地对现有

激励措施进行调整，以充分调动员工的工作积极性。

班组成员	积极性=效价×期望值	调整措施
……		

【本讲小结】

每一个人都需要激励。满意理论告诉人们，有时不要对员工的一些抱怨太“认真”了，因为员工也许是在“借题发挥”，而应找出抱怨的真正原因，对其进行改进，以提高员工的工作积极性，否则可能会适得其反；双因素理论告诉人们，如果一个人的工作积极性按 100%来计算，用物质激励只能提高其中 60%的积极性，而另外 40%的积极性应靠精神激励，作为一名班组长，应通过自己手中的权力把这两种激励方法有机地密切结合，调动员工的工作积极性；期望理论告诉人们，同一项政策在不同的员工身上会产生不同的作用，班组长应在条件和权力允许的范围内适当地调整奖励措施，因人而异地制订一些奖励措施，以充分调动全体员工的工作积极性。

灵活地利用激励理论，你的班组一定能够成为一个生机勃勃的班组！

【心得体会】

_____

_____

_____

第 11 讲　管理者的挫折管理

【本讲重点】

面对挫折的一般表现

你的形象轮廓

面对挫折的一般表现

1．什么是挫折

挫折是指个体愿望遭受到阻碍之后所引起的心理行为变化。挫折只是超出个体可能经受的不满意程度时才表现出来。挫折是一种主观感受，对某一个人构成挫折的原因，对另外一个人来说并不一定构成挫折，它与每个人承受挫折的能力密切相关。

2．受挫折的原因

◆客观原因

客观原因包括自然环境与社会的原因。自然环境的原因，如洪水、旱灾等；社会的原因，如社会风气、制度等。

◆个人内因

个人内因，如个人的主观感受。心情比较压抑的人，总是会有一种挫折感，感到自己事事不如意和顺心。

3．挫折容忍力

不同的人对挫折的容忍能力不同，有的人灰心丧气，有的人百折不挠；有的人能承受工作中的挫折，却不能容忍自尊心受到伤害；有人能忍受别人的侮辱，但面对环境障碍却焦虑不安。人的这种适应能力，遭受挫折时免于行为失常的能力称为挫折的容忍能力（挫折的承受能力）。通常人的挫折容忍力高低将受下列三个方面的影响：

◆生理条件

身体健康、发育良好的人心胸都比较开阔，承受挫折的能力也相应的比较强。

◆过去的经验与学习

挫折在某种意义上是一所学校，过去所受的一些磨难和挫折可能对今后的工作或事业来说是一个更好的激励，使人变得更加成熟。

◆对挫折的认知和判断

由于个人的经验不同，对事物的认知也有比较大的区别，感受和反映也就不同。有的人对挫折的反映非常敏感，而有的人则能比较淡然地看待这些挫折。

作为一名管理者，尤其要提高自己抵抗挫折的能力，应该以更加平常的心态来对待工作中和生活中的挫折。

4．受挫折的反应

◆攻击

有人受到挫折以后容易产生攻击行为，包括直接攻击对方；也有人攻击自己，这实际上是一种自虐行为；还有人攻击不相关的人。这种攻击性行为常常会影响工作质量和服务质量。例如像服务性行业，民航、铁路、公交等行业的职工中的个别人，有时会对旅客有一些不礼貌的行为，其原因在于受到了不公正的待遇，于是把旅客当作了出气筒。如果上述行业的老板尊重每一名员工，员工也相应的就会尊重每一位旅客。如果不能进行良好的挫折管理，让员工的心理得到有效的调整，那么员工带着情绪，可能就会给客人提供劣质的服务。总之，这些现象都不是很正常，不仅影响自己的情绪，也会影响周围人的情绪，作为一名班组长尤其应该注意这一点。

【案例】

踢猫效应

公司的老板针对员工上班迟到下了一个命令，以后谁迟到就扣谁的奖金，可是偏偏在这一命令生效的第一天，老板由于在上班的途中闯红灯被扣住了，不仅挨了罚，而且自己也迟到了。一肚子无明火不知道朝谁发，又不好意思说。来到他办公室以后，老板正在生闷气，主管向他请示工作，这时老板把一肚子的无明火朝主管发泄，把这个主管训了一通，主管被骂得一头雾水。老板把恶劣的情绪传染给了主管，主管带着一肚子无明火地回到部门，一进门，秘书来了，向他请示问题，主管把秘书当作出气筒。秘书不知道为什么挨了一顿骂，把一股恶劣的情绪带回了家，这时她儿子扑到她怀里，一边喊着妈妈，一边撒娇，秘书把儿子往旁边一推，并责骂儿子。儿子受了委屈，只能向更弱者发火，正好这时猫在小孩儿旁边撒娇，小孩踢了猫一脚，这就是踢猫效应。

◆不安

不安常表现为失去信心，乃至绝望、茫然、担忧，生理上会表现出头疼、冒冷汗、心跳加速、胸部紧缩、脸色苍白。

◆冷漠

有人受到挫折以后以一种非常冷漠的态度对待周围的人和环境。这一情况可能证明其受到了相当严重的挫折。

◆固执

固执又称为钻牛角尖或称为偏执，可能会导致一些完全错误的，甚至盲动的行为出现。

此外，还会出现倒退、妥协或坚持的反映。所谓倒退即可能会退回到孩童时期的反应。

5．防卫方式

◆文饰。即找出一些理由为自己辩护。

◆逃避。即假装生病，逃避挫折。

◆压抑。把自己的不安、欲望强压下去，喜怒不行于色。

◆投射。即把自己的动机和想法转嫁到别人身上。

◆替代和升华。即转移注意力，努力争取其它方面的成就。

◆容忍和反向。严重时发展为伪装，即表面上与对方同心同德，实际上却是离心离德。

你的形象轮廓

国外有的专家把人的性格分成四种类型，称之为形象轮廓，分别是Ｂ型（冒险型）、Ｅ型（表达型）、Ｓ型（同情型）、Ｔ型（技术型）。它不同于气质，气质是先天的，形象轮廓与气质有一定的关系，但它的形成更多地取决于后天的环境。每个人都不是极端的某一种类型，只不过是某一种类型的倾向比较明显。这四种类型在挫折之下呈现的反应也不同。

1．冒险型

◆优点

首创精神非常强，喜欢富有挑战性的工作，喜欢独立自主的工作，敢于负责，不轻易的转移目标或分散注意力，甚至有时有点儿固执，执著地追求自己的目标。

◆缺点

待人比较冷淡和疏远，不愿意接受别人的建议。

◆个人举止

风风火火，着急，忙乱，写字比较大，生活中坐立不安，动作迅速，不注意礼貌和倾听。

2．表达型

◆优点

善于表达，充满了活力，有独立的见解，工作中喜欢找捷径，创造性比较强。提倡合作，有说服力。

◆缺点

容易激动，容易受环境的影响，不太注意细节，愿意做超过自己能力的工作，

常常以自我为中心，希望被别人接纳。

◆个人举止

非常自信，着装非常漂亮、讲究仪表，然而家里很乱，除非有人到家里做客才会收拾，并把所有来不及收拾的东西藏到不易被客人看到的地方。与人交谈时看着对方，表示同意，但是心里却在想别的事情。

3．同情型

◆优点

非常忠诚和平和，考虑问题非常周到，工作特别有计划。尽管不是自己的事情，但特别愿意帮忙。

◆缺点

特别希望得到别人的赏识，但作为管理者，应该学会赏识别人。心太软，对批评非常敏感，而且不愿意争要权力，容易被别人摆布，有时成为别人的尾巴，甚至傀儡。

◆个人举止

很有条理，时间观念相当强，待人接物平易近人，与别人交流沟通时是最好的听众。

4．技术型

◆优点

客观、冷静，重事实，重细节，逻辑推理特别强。

◆缺点

常常做不出决定，一般不愿意冒险。

◆个人举止

整洁而有条理，写字很小，待人非常友好，喜欢刨根问底，注意倾听，目的是想抓住对方的漏洞。

【自检】

请你根据自己的优缺点及行为举止，画出自己的形象轮廓。

优点	缺点	行为举止特点	形象轮廓

【本讲小结】

充分了解员工的性格是管理好班组的重要因素之一。国外有的专家把人的性格分成四种类型，称之为形象轮廓，分别是Ｂ型（冒险型）、Ｅ型（表达型）、Ｓ型（同情型）、Ｔ型（技术型）。事实上每个人都不是极端的某一种类型，只不过是某一种类型的倾向比较明显。画出你的班组成员的形象轮廓，会让你在班组管理上取得更出色的成绩。此外这四种类型在挫折之下呈现的反应也不同。挫折是一种主观感受，对某一个人构成挫折的原因，对另外一个人来说并不一定构成挫折，它与每个人承受挫折的能力密切相关。挫折不仅影响员工自己的情绪，也会影响周围人的情绪，作为一名班组长尤其应该注意。

【心得体会】

_____

_____

第 12 讲　班组长的心理素质

【本讲重点】

不同风格的人在压力下的不同反应

提高情商的重要性

不用风格的人在压力下的不同反应

不同风格的人在压力之下呈现不同的反应。图 12－1 的四个方向伸出八个箭头，分别表示不同类型的人在压力之下和超常压力之下呈现的反应。在超常压力下，人容易产生挫折感，不同风格的人在超常压力下所呈现的反应也不同。因此，在待人接物和管理员工时可以给员工施加一定的压力，但是不要给员工施加超常的压力。

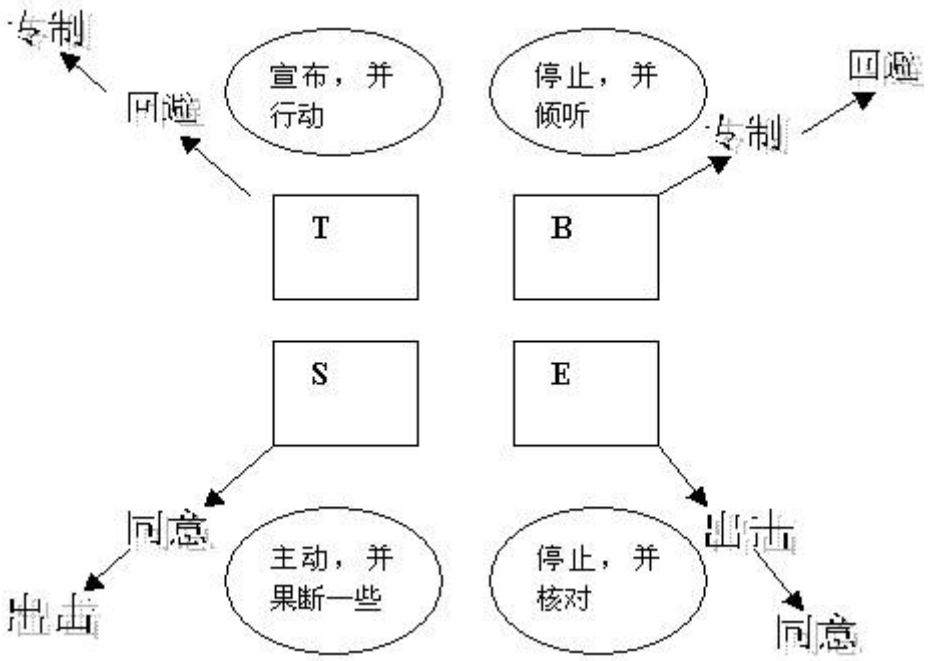


图 12－1　不同风格的人在压力下的不同反应

1．B 型

B 型在一般的压力之下首先呈现的反应是很固执。通常 B 型人在与别人争论时，呈现的第一个反应是比较固执地坚持己见，B 型人做出这样的反应是正常的，是在压力之下的反应，假如对方仍然不服气，还要继续与其争论，发展到拒绝与对方争论，即表现为回避，这时 B 型人承受着超常压力。所以当你知道周围的同伴或你的部下、亲人属于 B 型性格时，最好不要把他逼到回避的程度，一旦他回避了，再与你缓和关系就很难了。

2．T 型

T 型的人在压力之下首先呈现的第一反应是回避，因为 T 型的人常常不屑与对方争论，但是一旦 T 型人承受着超常压力，就表现为专制，例如告诉对方这是书上权威说的观点，不必争论。不要将 T 型人逼到专制的道路上。

3．E 型

E 型人在压力之下的第一反应是出击。E 型人经常挑衅，攻击别人，这是 E 型人在正常压力下的特点。如果 E 型的人承受着超常压力，最后同意了对方的观点，以后就很难缓和与他的关系了。

4. S 型

S 型的人在压力之下呈现的第一反应是同意。通常 S 型的人不太愿意与别人争论，即使 S 型人的观点和对方不同，也不会表示同意对方的观点，但是如果 S 型人承受着超常的压力，他必然就会出击。

此外，每个方框的上或下都有一个椭圆形，椭圆里的内容表示的是相应类型的弱点，以提醒每个人加以注意。

提高情商的重要性

1. 情商的重要性

现代社会，工作节奏加快，竞争激烈，人际关系紧张，工作压力和精神压力越来越大，尤其是管理者所承受的压力更比一般员工承受的压力大得多，我们常常是生活在矛盾的漩涡中，心理疾病正越来越多地威胁着人们的身体健康，被称为人类的第二杀手，心理疾病是 21 世纪主要的疾病。因此提高情商非常重要。

情商理论认为人们取得的成功中，智商占的比例是 20%，80%靠情商。情商是自我调整心态的能力，毅力、抗挫折能力等所有的非智力因素都属于情商。由于现在每个人所承受的压力越来越大，所以要经常不断地进行自我心理调整。

2. 压力与绩效的关系

人们常说压力就是动力，实际上这句话只说对了一半，因为每个人承受压力的能力都有一定的局限性。随着压力的增加，个人的绩效随之提高，但是不是无止境的提高，超过了个人承受的极限之后，如果压力继续增加，那么绩效就势必会呈下降趋势了。

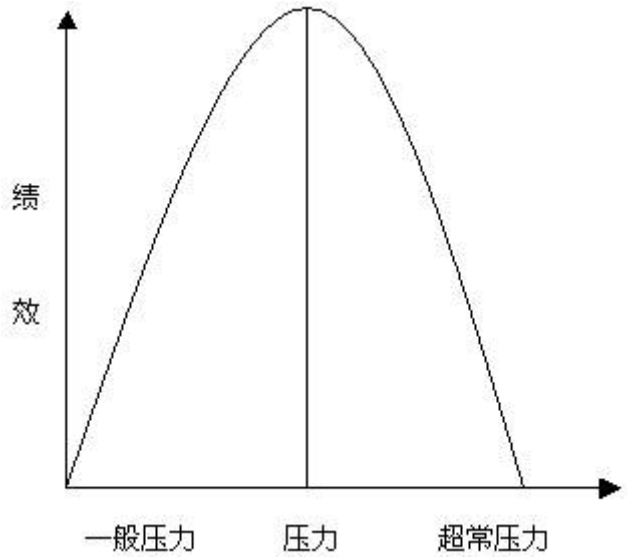


图 12－2　压力与绩效的关系

3. 压力过大对身体健康的危害

压力过大，直接威胁着人的身体健康。人的神经系统和免疫系统紧密相连，神经系统一旦受到严重的冲击，首先会造成免疫系统的破坏，以致会导致疾病产生。例如当一个人心情很不愉快时，抵抗力也往往降低了，感冒、风寒等随之而来。此外不同的不良情绪也分别会造成不同的心理疾病。

◆焦虑。对现实中的威胁和潜在的威胁感到不安的一种心态。长期焦虑不安的人最容易患溃疡病。

◆抑郁。即心情压抑。抑郁致使人们失去生活兴趣，甚至能导致自杀。

◆愤怒。爱生气的人很容易得心血管疾病，因为经常生气，增加心脏负荷，所以得心血管疾病的概率也相应的要比别人要高。

此外偏执、自负和自卑，这些都影响着人们的身体健康，而且也影响着工作。例如过分自负的人在人际关系上肯定不会很好，偏执的人容易做出一些极端、盲动的决策。

【自检】

请你通过对班组成员的了解，绘制出他们的压力与绩效的关系图，适当的施加压力可以有助于提高绩效，同时也应避免压力过大，造成绩效下降和对班组成员身体的危害。

4．通过自我心理调整来提高自己的情商

可以通过自我心理调整来提高自己的情商。自我心理调整就是为自己做个心理医生，常见的调节方法可分为四个步骤：

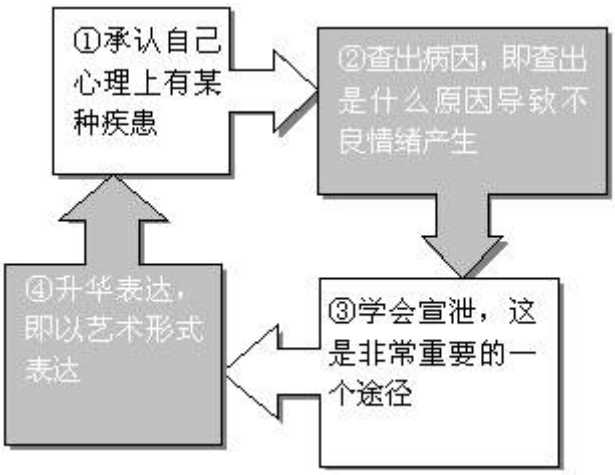


图 12－3　自我心里调节法

◆第一步，承认自己心理上有某种疾患。

◆第二步，查出病因，即查出是什么原因导致了不良情绪产生。找出病因往往是调整好心态的一半。

◆第三步，学会宣泄，这是非常重要的一个途径。宣泄有很多途径，例如你可以找亲朋好友来倾诉一下，尽管他不能帮你解决任何问题，但是说完了以后心里自然就会很舒服了，内向的人不愿意找人倾诉，可以向环境表达，到海边走一走，看一看大海那浩瀚无边的宏伟景象，自己立刻就会感受到个人所遭受的那点挫折与大海那浩翰无边的宏伟境界和气势相比又算得了什么呢。

◆第四步，升华表达，即以艺术形式表达。俗话说愤怒出诗人，指的就是这个道理。也可将情绪的能量指向某种理想信念，如“你说我不行，我一定要做出成绩来让你看看”。

【自检】

现代社会，压力越来越大，自我心理调节非常重要。你是否也感到了压力沉重？现在就按照以下步骤试着调节一下自己吧！

自我心理调节的步骤		你的行动
第一步	承认自己心理上有某种疾患	
第二步	查出病因	
第三步	学会宣泄	
第四步	升华表达	

【本讲小结】

情商是自我调整心态的能力。情商理论认为人们取得的成功中，智商所占的比例也只不过是 20%，80%靠情商。现代社会，工作节奏加快，竞争激烈，人际关系紧张，工作和精神的压力越来越大，尤其是管理者承受的压力要比一般员工遭受的压力更大得多，心理疾病正越来越多的威胁着人们的身体健康，它已成为 21 世纪的主要疾病。因此通过自我心理调整，即为自己做个“心理医生”来提高情商是非常重要的。希望每个人都能为保护自己的健康而成为一名成功的“心理医生”！

【心得体会】

_____

_____

_____

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书＋MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话： 13684609885 0451- 88342620 招生网站：http://www.mhjy.net

电子邮箱： xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

MBA 经理教材免费下载　网址：www.mhjy.net